

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління ресурсним потенціалом підприємства»
(за матеріалами ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», Одеська обл., м. Одеса)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесу»

Роюк
Катерини
Володимирівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Деєва
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінки та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА».....	20
2.1 Аналіз складових ресурсного потенціалу підприємства	20
2.2 Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА».....	38
3.1 Розробка програми модернізації ресурсного потенціалу підприємства.....	38
3.2 Прогнозна оцінка розвитку ресурсного потенціалу підприємства.	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах функціонування для будь-якого підприємства важливим є питання управління ресурсним потенціалом підприємства. Хоча підприємство діє в умовах не планової, а ринкової економіки, свою ефективну діяльність воно спроможне забезпечити лише за умови правильного розподілу власних ресурсів.

Ринкове середовище потребує щільного контролю наявних ресурсів, моніторингу ринку, що до їх покращення, підвищення ефективності та зміцнення ресурсного потенціалу. Велику роль відіграє раціональне використання ресурсів підприємства, з метою оптимізації та зменшення витрат бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проведений аналіз даних літературних джерел свідчить про те, що проблема оптимізації ресурсного потенціалу підприємства через удосконалення стратегічного планування не втрачає своєї актуальності протягом останніх сорока років. Питанням раціонального розподілу ресурсів підприємства та їх оптимізації, обіймались протягом достатньо тривалого періоду велика кількість науковців та практиків менеджменту. Серед тих, хто приділяв цьому питанню суттєвої уваги та надавав великої важливості такі відомі автори, як Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Макаренко Т.Д., Краснокутська Н.С., Вишневська О.М., Комельчик С.Л., Мельника М.В., Герасимова Є.Б., Стексова С.Ю., Огорокова Л.Г., Кіндзерський Ю.В., Таксир К.І., Самаруха В.І. та багато інших.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління ресурсним потенціалом підприємства в сфері інформаційних технологій ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення мети були поставлені такі *завдання*:

- визначити сутність та структуру ресурсного потенціалу підприємства;
- вивчити методи оцінювання та ефективності використання ресурсним потенціалом підприємства;
- провести аналіз складових ресурсного потенціалу підприємства «КОМОДО УКРАЇНА»;
- оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства;
- розробити програму модернізації ресурсного потенціалу підприємства;
- провести прогнозну оцінку розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу управління ресурсним потенціалом підприємства.

Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо управління ресурсним потенціалом підприємства. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «ресурсний потенціал», а також сформульовано загальні висновки та пропозиції.

В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод, використовувалися таблиці та рисунки.

Для написання роботи використовувалася наступна *інформаційна база дослідження*: спеціальна література з теми дослідження (підручники,

навчальні посібники, монографії), періодичні видання, нормативні акти і ухвали, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

Наукова новизна роботи полягає в висвітленні сучасного погляду на сутність процесу управління ресурсним потенціалом підприємства з використанням сучасних технологій, інструментарію та досвіду роботи підприємства.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в аналізі процесу управління ресурсним потенціалом підприємства в ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», розроблені конкретних заходів з удосконалення цього процесу.

Апробація результатів. Частково результати дослідження висвітлено у статті «Сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства», що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури і додатків. Основний текст роботи становить 49 сторінок, в т.ч. 6 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел містить 56 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 4 додатка, викладених на 17 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства

Ефективність діяльності підприємства у сучасних умовах залежить від багатьох різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Головним чинником, що впливає на ефективність управління підприємством, є ефективність управління його ресурсами. При цьому слід відзначити, що у сучасній економічній літературі досі не існує єдиної думки щодо визначення терміну «ресурси підприємства» та їх складу.

У зв'язку з цим, необхідним детальніше розглянути зміст поняття «ресурсний потенціал підприємства», а також їх класифікацію для цілей управління сучасним підприємством.

Категорія «ресурс» (від французького *resource* – засіб, запас, джерело доходу) має універсальний, міждисциплінарний та багатоаспектний характер. Розглянемо, як визначають поняття «ресурс» різні вчені економічної теорії.

У енциклопедичному словнику під редакцією А.М. Прохорова [4, с. 63] наводиться наступне визначення: «Ресурси (від французького *resource* - допоміжний засіб) - грошові кошти, запаси, цінності, можливості, джерела коштів, доходів (наприклад, природні ресурси, економічні ресурси). Аналогічне тлумачення можна зустріти у Великому енциклопедичному словнику під редакцією А. М. Прохорова [4, с. 92] і у Великому економічному словнику під редакцією А. Н. Азріліяна [5, с. 38].

Отже, згадуються дві групи ресурсів: природні та економічні. Розглянемо більш докладно термін «економічні ресурси». У тлумачному економічному словнику Дж. Блека [12, с. 113] наводиться наступне визначення: «Ресурси (*resources*) - в це поняття включається все, що сприяє економічній діяльності: природні ресурси (наземні, копалини, підводні);

людські ресурси, включаючи здібності і кваліфікацію; товари виробничого призначення, або вироблені людиною засоби виробництва. Економіку можна визначити як науку про алокацію ресурсів ».

Родніков А. Н. [11, с. 48] пропонує наступне тлумачення терміну: «Ресурс (scheduled operating time; antic pated working life) - встановлений термін служби технічного пристрою, після закінчення якого воно підлягає ремонту або списанню». У цьому ж словнику зустрічаємо таке визначення: «Ресурси (resources) - елементи економічної системи, що використовуються в процесі виробничого споживання або фактори виробництва: праця (робітників, інженерів, організаторів виробництва), земля (запаси корисних копалин, лісу), капіталу (будівлі та споруди, технологічне обладнання, транспортні засоби). Терміном «ресурси» позначається також продукція та послуги невиробничого характеру, призначені для особистого споживання».

Розенберг Д. М. [8, с. 84] дає наступний переклад англійського слова resource: Resource - спосіб; засіб; ресурси; допоміжний засіб; природні ресурси.

1) Загальновживане - все, що країна використовує для виробництва товарів і послуг (робоча сила, мінерали, нафта).

2) У торгівлі - виробник або оптовий продавець, у якого роздрібний продавець купує товари для продажу.

Таким чином, можна стверджувати про необхідність подальшого дослідження змісту поняття «ресурси підприємства», так як єдиної думки не існує. Дане поняття змінюється з розвитком економіки та науково-технічного прогресу.

Так, розглядаючи класифікацію ресурсів, крім природних, матеріальних, трудових та фінансових, виділяють і наступні: нематеріальні, інформаційні ресурси та час, як ресурс підприємства.

Розглянемо більш детально вищезгадані групи ресурсів.

- Природні - принципово придатні для застосування у виробництві природні сили і речовини, серед яких розрізняють «невичерпні» і «вичерпні» (а в останніх - «поновлювані» і «непоновлювані»).
- Матеріальні - всі створені людиною «рукотворні» засоби виробництва, (які, таким чином, самі є результатом виробництва).
- Трудові - населення в працездатному віці, яке в «ресурсному» аспекті зазвичай оцінюють за трьома параметрами: соціально-демографічному, професійно-кваліфікаційному та культурно-освітньому.
- Фінансові - грошові кошти, які суспільство в змозі виділити на організацію виробництва.
- Нематеріальні ресурси - це частина потенціалу підприємства, яка дає економічну вигоду протягом тривалого періоду та має нематеріальну основу отримання доходів, до яких належать об'єкти промислової та інтелектуальної власності а також інші ресурси нематеріального походження.
- Інформаційні ресурси. Інформація набуває характеру товару та перетворюється в об'єкт змазаності. Вона має ряд специфічних властивостей: не втрачається в процесі використання, розширення її споживання практично не має обмеження; вона має високу ресурсозберігаючу здатність.
- Час, як ресурс підприємства, відіграє важливу роль в організації діяльності підприємства та може виступати у якості переваги серед конкурентів [21, с.19].

На нашу думку, сьогодні до складу ресурсів підприємства слід віднести аутсорсинг - передача організацією, на підставі договору , певних бізнес - процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній області.

Аутсорсинг особливо популярний у сфері інформаційних технологій. На відміну від послуг сервісу і підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежених початком і кінцем, на аутсорсинг передаються зазвичай функції по професійній підтримці безперебійної

працездатності окремих систем і інфраструктури на основі тривалого контракту (не менше 1 року).

Отже, аутсорсинг повністю відповідає поняттю «ресурс підприємства», адже дана послуга є засобом, що забезпечує нормальне функціонування підприємства. Крім того аутсорсинг є джерелом економії витрат: підвищення ефективності підприємства в цілому і поява можливості звільнити відповідні організаційні, фінансові та людські ресурси, щоб розвивати нові напрямки, або сконцентрувати зусилля на існуючих, що вимагають підвищеної уваги [29, с. 231].

Етимологічно термін «потенціал» являє собою засоби, запаси, джерела, які наявні на цей момент часу та можуть бути мобілізовані, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення певної задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у певній області. У загальному розумінні категорія «потенціал» характеризується як певна можливість реалізації будь-чого, тому йому притаманна ознака накопичення, принцип вимірювання його величини як рівня накопичення, реалізації. Ключовою ознакою потенціалу є його здатність до відтворення. Потенціал залежить від характеру цілей підприємства.

Утворення потенціалу підприємства являє собою процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства через зміну його характеристик та властивостей до моменту досягнення необхідного рівня відповідно до визначених цілей [19, с. 72].

У економічній літературі термін «ресурсний потенціал» в широкому розумінні означає можливості, сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або рівень потужності будь-якого підприємства. Також під цим терміном розуміють «приховані здібності, сили для будь-якої діяльності» [3, с. 39]. Розглянемо наступні думки вчених, стосовно визначення «ресурсний потенціал» у Таблиці 1:

Поняття ресурсного потенціалу на думку вчених

Вчений	Визначення поняття «Ресурсний потенціал»
Краснокутська Н. С. [4, с. 75]	Можливості системи ресурсів підприємства і його компетенція отримувати результат за допомогою реалізації бізнес-процесів.
Вишневецька О. М. [5, с. 93]	Сукупність ресурсів, наявних в розпорядженні підприємства, а також здатність співробітників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) і отримання максимального прибутку.
Комельчик С. Л. [2, с. 57]	Інтегральна числова оцінка ефективності використання в процесі підприємницької (комерційної) діяльності різних видів ресурсів, необхідних для виробництва і збуту готової продукції.
Мельника М.В. та Герасимова Є.Б. [6, с. 81]	Сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), що забезпечують безперервність і ефективність її діяльності.
Стексова С.Ю. [2, с. 93]	Обсяг ресурсів, взятий в зіставленні з економічними потребами, і з урахуванням можливостей розширення і поповнення цих ресурсів в довгостроковій перспективі, пов'язуючи його, з характеристикою джерел ресурсів. Включає - запаси природних, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, а також населення.
Окорокова Л.Г. [1, с. 52]	Можливість, потужність, систему ресурсів, взаємопов'язану сукупність матеріально-речових, енергетичних, інформаційних засобів, а також самих працівників, які використовують їх в процесі виробництва матеріальних благ і послуг.

Джерело: розроблено автором за даними [1,2,4,5,6].

Наведені визначення досить по різному визначають суть даного поняття, однак єдиним виступає те, що ресурсний потенціал є невід'ємною частиною підприємства і необхідний для його успішного функціонування [19, с. 26].

Отже, підводячи підсумок, ресурсний потенціал підприємства — це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства.

Необхідно звернути увагу на те, що економічні можливості підприємства не можуть визначатися тільки наявністю перелічених ресурсів.

В підприємстві обов'язково мають бути кадри робітників, які здатні привести до дії ресурси, забезпечити їх ефективне використання.

Ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати чотирма основними критеріями:

- реальними можливостями підприємства в той чи іншій сфері діяльності (включаючи і нереалізовані можливості);
- обсягом ресурсів як залучених, так і тільки підготовлених до використання у виробництві;
- здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства;
- формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємництва.

Поняття «ресурсний потенціал підприємства» дещо відрізняється від категорій «виробничий потенціал підприємства» і «економічний потенціал підприємства», а також складається з цілого комплексу інтелектуальних, матеріальних засобів і можливостей для ефективної роботи. Але саме ресурсний потенціал є тою невід'ємною ланкою, без якого неможлива реалізація поставлених цілей і завдань, так як ресурси є «матеріалом», з якого створюється продукт [31, с.82].

У свою чергу, крім вище перерахованих елементів, ресурсний потенціал можна представити в розгорнутій формі, що найбільш повно відображає значення і поширення даної категорії на різні напрямки діяльності та інші категорії (рис.1).



Рис.1. Структура ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [4,5,11,8].

З даної структури випливає, що під поняттям ресурсного потенціалу підприємства як множинної характеристики слід розуміти наявність фінансових, виробничих, інноваційних ресурсів, інформації та підприємницької здатності, які можуть бути активізовані для ефективного функціонування в поточному періоді, а також резервів і можливостей по мобілізації цих ресурсів, якими можна скористатися для забезпечення стійкого зростання підприємства у майбутньому.

Джерелами ресурсного потенціалу є ресурси в розпорядженні підприємства. Найважливіші за них: трудові, інформаційні, фінансові, матеріальні, природні [13, с. 71].

Природний потенціал – це потенціал землі та природно-кліматичні умови, можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності, сума потенціалів окремих видів

ресурсів [18, с.41]. Від природного потенціалу залежать склад та структура виробництва продукції, розмір прибутку.

Важливою складовою природного потенціалу є екологічний потенціал, що являє собою систему природних ресурсів, умов, явищ і процесів. Він, з одного боку, є територіальною та ресурсною базою життєдіяльності суспільства, а з іншого – протистоїть йому як об'єкт антропогенного впливу.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку і прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів [9, с.78]. У складі інформаційного потенціалу можна окремо виділити інформаційно-обчислювальний потенціал, до якого належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу виконання завдань управління підприємством [37, с. 64].

Характеристиками даного підвиду є знання, досвід, дані, патенти, ліцензії та інші інформаційні продукти. При низькому рівні інформаційного потенціалу підприємство постане перед проблемою втрати конкурентоспроможності.

Матеріально-технічний потенціал підприємства являє собою сукупність технологічного, енергетичного, транспортного та іншого устаткування, організаційних і обчислювальних засобів, інструментального оснащення, інвентарю, будівель і споруджень, за допомогою яких відбувається процес відтворення в рамках основних, допоміжних, обслуговуючих і управлінських ланок підприємств. Матеріально-технічний потенціал підприємства характеризується номенклатурою й кількістю наявного устаткування, його віком і ступенем автоматизації; співвідношенням активної й пасивної частин основних фондів; енергонасиченістю виробництва й іншими рисами [10, с.83].

Трудовий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [21, с.74].

Основними складовими, що формують трудовий потенціал підприємства, є:

- оплачувана праця найманих працівників по створенню товарів (послуг), що реалізуються на ринку;
- створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність (секрети виробництва, технології, патенти тощо), що відображується в балансі підприємства, але не призначена для продажу як товар;
- створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відбивана в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж робітників;
- організаційна культура підприємства – унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, яким підкоряються члени організації; структура влади та її компетентність; система винагород і способів їхнього розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання, що розділяються членами організації, які діють підсвідомо та визначають спосіб бачення себе й оточення.

Перераховані складові зумовлюють той факт, що саме трудовий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсів підприємства [42, с. 72].

1.2 Методичні підходи до оцінки та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Ефективність використання ресурсного потенціалу в умовах сучасних конкурентних умовах потребує якісної оцінки. Для оцінки ефективності ресурсного потенціалу слід розробити та впровадити методичний підхід (або сукупність підходів), що дозволить детально проаналізувати й визначити наявні можливості, передбачити ризики і спрогнозувати перспективні напрями використання та збереження ресурсів у підприємстві. До того ж варто зауважити, що загальна статистична інформація про стан ресурсного потенціалу підприємства має розбалансований характер, а аналіз його складових не відбиває всіх взаємозв'язків і залежностей один від одного, що впливає на рівень управління бізнесом.

Проаналізуємо підходи до оцінки основних видів ресурсів підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства здійснюється за такими напрямками:

- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- оцінка майнового стану та структури капіталу підприємства;
- аналіз фінансової стійкості.

У ході аналізу для характеристики різних аспектів фінансового стану застосовуються абсолютні та відносні показники (фінансові коефіцієнти фінансового стану).

Аналіз фінансових коефіцієнтів здійснюється шляхом порівняння їх значень із базовими величинами, а також у вивченні їх динаміки за встановлений період [32, с. 92].

Для підприємств одними з найважливіших показників є показники ринкової стійкості:

1) *Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії):*

Показник фінансової автономії = Власний капітал / Сума пасивів.

Даний коефіцієнт представляє собою відношення власних джерел до їх загальній сумі. Він є одним з найважливіших показників, який характеризує можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів; його незалежність від позикових коштів і ринкову стійкість підприємства.

2) Коефіцієнт фінансової стійкості:

Коефіцієнт фінансової стійкості = (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Сума пасивів.

Цей коефіцієнт показує питому вагу в загальній вартості майна усіх джерел, коштів, які підприємство може використовувати без витрат для кредиторів. Він обмежує вклади короткострокових позикових коштів лише тими активами, які легко реалізуються і швидко повертаються в грошову форму.

3) Коефіцієнт фінансової залежності:

Фінансова залежність = Всього пасивів / Власний капітал.

Даний коефіцієнт показує, скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу. Так само характеризує залежність діяльності підприємства від позикового капіталу.

Для оцінки та аналізу рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства доцільно використовувати метод експертних оцінок. До такого методу звертаються в ситуаціях часткової або повної невизначеності. У нашому випадку це зумовлено такими основними умовами проведення аналізу, пов'язаними з інноваційною діяльністю:

- неможливість дати кількісні показники всім параметрам інноваційного потенціалу;
- частина інформації, що має якісне вираження, у принципі не може бути оцінена кількісно;
- не лінійність інноваційної діяльності, яка допускає можливість вибору як різних способів її реалізації, так і інноваційних проектів для її реалізації.

У цих умовах метод експертних оцінок дає можливість урахувати, оцінити й спрогнозувати ті зміни в інноваційній діяльності, які формують характеристики нових явищ і процесів, що мають істотний вплив на розвиток підприємства [17, с. 49].

У сфері інформаційних технологій, ми не можемо кількісно оцінити *інформаційні ресурси*, оскільки данні ресурси змінюються щодня і залежать не лише від конкретного підприємства. Всі продукти компанії створюються завдяки інтелектуальним здібностям працівників.

Проаналізуємо продуктивні ресурси підприємства. До них належать: основні засоби, матеріальні ресурси та трудові ресурси.

Аналіз основних фондів проводиться за кількома напрямками:

- аналіз ефективності використання основних засобів;
- аналіз ефективності витрат з утримання та експлуатації обладнання;
- аналіз структурної динаміки основних засобів;
- аналіз ефективності інвестицій в основні засоби.

Дані про наявність, знос та рух основних засобів служать основним джерелом інформації для оцінки виробничого потенціалу підприємства [21, с. 72].

У загальному вигляді методика розрахунку показників стану і руху основних виробничих фондів може бути представлена системою показників, основними з яких є описані нижче коефіцієнти.

1) *Коефіцієнт зносу*

Показник зносу = Сума зносу основних засобів / Початкову вартість основних фондів

Сума зносу розрахована як різниця між первісною і залишковою вартістю основних фондів. Показником, зворотним коефіцієнту зношеності, буде коефіцієнт придатності.

2) *Коефіцієнт придатності*

Показник придатності = Кінцева вартість основних фондів / Початкова вартість основних фондів. Коефіцієнти придатності та зносу основних засобів розраховуються на кінець року.

Важливо встановити, чи достатньо інтенсивно здійснює підприємство оновлення основних виробничих фондів, заміну застарілого обладнання новим, більш досконалим і продуктивним. Для оцінки цього процесу використовуються наступні коефіцієнти.

3) *Коефіцієнт надходження (введення):*

Показник надходження = Вартість нових надходжень основних засобів / Вартість основних засобів на кінець звітного періоду.

4) *Коефіцієнт вибуття:*

Показник вибуття = Вартість всіх основних засобів, що вибули / Вартість основних засобів на початок звітного періоду.

Аналіз трудових ресурсів можливо провести завдяки наступним показникам [19, с. 126]:

1) *Коефіцієнт обороту кадрів щодо прийому:*

Показник обороту кадрів щодо прийому = кількість прийнятих працівників / Середня облікова чисельність працівників.

2) *Коефіцієнт обороту кадрів щодо вибуття:*

Показник обороту кадрів щодо вибуття = кількість працівників, що вибули / Середню облікова чисельність працівників.

3) *Коефіцієнт плинності кадрів*

Плинність кадрів = кількість працівників що вибули з неповажних причин / Середню облікова чисельність працівників.

4) *Коефіцієнт загального обігу кадрів*

Показник загального обігу кадрів = (Кількість працівників що прибули + Кількість працівників, що вибули) / Середню облікова чисельність працівників.

Отже, під ресурсами підприємства слід розуміти сукупність тих природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних, тимчасових сил і можливостей, які використовуються в процесі створення товарів, послуг та інших цінностей. Склад ресурсів повинен розглядатися з урахуванням всіх можливих підходів до їх класифікації. Тільки чітке уявлення про сутність і склад всіх ресурсів дає можливість менеджменту підприємства домогтися максимального ефекту управління ним.

Джерелами ресурсного потенціалу є ресурси в розпорядженні підприємства. Найважливіші за них: трудові, інформаційні, фінансові, матеріальні, природні.

Саме ресурсний потенціал є одним із головних чинників, який впливає на успішність підприємства в цілому.

Сутність аналізу та оцінки ресурсного потенціалу підприємства полягає з одного боку, в тому, щоб, визначивши значущість кожного виду ресурсу в ресурсному потенціалі, виявити «проблемні зони», які вимагають коригуючих зусиль, а з другого боку, оцінити весь обсяг основних ресурсів, що забезпечують життєздатність підприємства.

За допомогою вищевказаних коефіцієнтів можливо дослідити стан фінансових та продуктивних ресурсів, а саме основних фондів і трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА»

2.1 Аналіз складових ресурсного потенціалу підприємства

Перед початком аналізу, розглянемо основну інформацію що до діяльності ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА».

ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» - компанія-виробник програмного забезпечення і постачальник сертифікатів SSL, розташована в США, заснована в 1998 році. На сьогоднішній день, це один з найбільших постачальників сертифікатів, що пропонує безкоштовні сертифікати для персональної електронної пошти.

Найбільшу популярність компанія отримала, розробивши продукт - Comodo Internet Security.

Компанія була заснована в 1998 році у Великобританії Меліхов Абдулхайоглу, вихідцем з Туреччини. У 2004 році переїхала в США. Стала відомою завдяки своєму безкоштовному брандмауєра, а згодом і іншим безкоштовним продуктам. З іспанського «Comodo» - перекладається як «зручний».

У січні 2016 року розробники компанії Google виявили, що Комодо Internet Security при установці замінює веб-браузер Chrome браузером Комодо. Комодо позиціонується як «захищений варіант Chrome», їх зовнішній вигляд ідентичний. Однак, в Комодо відключений механізм безпеки, який забороняє сайтам отримувати доступ до вікон інших сайтів [20].

Компанія має близько 30 власних продуктів програмного забезпечення, всі з них націлені на захист споживача чи корпоративної компанії від кібератак та втрати цінної інформації.

У Україні компанія ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» з'явилась у 2009 році. Головний офіс територіально розташований в Одесі, за адресою вулиця Велика Арнаутська, будинок 53.

Сьогодні у ньому працює близько 350 співробітників. У 2017 році компанія відкрила офіс у Києві, зі штатом у 70 осіб, та згодом розмістила ще один філіал у Дніпрі, кількістю в 35 осіб [20].

Також, компанія має інші офіси розробки, такі як головний офіс у Нью-Джерсі, а також багаточисленні офіси у Туреччині, Румунії, Білорусії, Індії та у Китаї.

Оскільки інтернет технологій досить швидко та інтенсивно розвиваються, усі фінансові операції, медичні записи, особисті дані та державні дані миттєво проходять через технологічні системи рекордно швидкими темпами. Інтернет-технології змінили спосіб спілкування людей, управління урядами, діяльність бізнесу та функціонування суспільства. Але з інноваціями завжди виникає ризик. Безпека - це завжди останній шар, який слід додати до будь-якої ідеї трансформації, а шкідливі програми та кібератаки зараз загрожують економічному та суспільному прогресу, який забезпечують ці інструменти технологій. Вони створили середовище вразливості та експозиції, де люди та корпорації не можуть відчутти, що вони довіряють досвіду роботи в Інтернеті, співпраці за географією та безпечного обміну інформацією.

Від особи до корпорації, кожен має право на надійне та безпечне середовище, і завданням ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» є надання технологічних рішень, які захищають та зберігають цей досвід. Компанія має як безкоштовні так і платні версії свої продуктів, які розраховані як на одного користувача, так і на корпоративних клієнтів.

Сьогодні сімейство компаній ТОВ «КОМОДО» має понад 85 мільйонів установок програмного забезпечення для захисту настільних ПК, понад 700 000 ділових клієнтів та 8000 глобальних партнерів та філій. Лідерство на

ринковій частці, будучи першим сертифікаційним сертифікатом SSL у світі, що має понад 36% ринку.

Компанія ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» є юридичною особою згідно із законодавством України, має самостійний баланс, власні основні і оборотні кошти, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та кутовий штамп із своїм найменуванням, фірмовий і товарний знак, інші реквізити. ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» набуває статусу юридичної особи з дня її державної реєстрації.

Діяльність компанії здійснюється на основі і за рахунок власного та орендованого майна. Трудова діяльність на агрофірмі здійснюється на основі співпраці з фізичними особами підприємцями та штатними працівниками. ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» є власником майна засновника, продукції, виробленої за допомогою інтелектуальної діяльності та отриманих доходів. Джерелами формування майна та коштів компанії є: грошові та матеріальні внески засновника, прибутки, отримані від надання послуг, продажу власного програмного забезпечення, продажу за підписку на дане програмне забезпечення та інше [20].

Компанія фінансує за рахунок власних коштів, та усі свої продукти виробляє власноруч, без звернення до компаній – аутсорсів. По перше, це досить затратно, штат компанії досить великий, тому будь-яку ідею можливо організувати власноруч. По друге – при розробці програмного забезпечення на аутсорсі досить важко спостерігати за якістю продукту, а у випадку зі сферою кібербезпеки – це є одним із найголовніших факторів. Саме тому, компанію ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» варто віднести до так званих продуктових компаній, не аутсорсингових.

Компанія самостійно визначає напрямки своєї діяльності, організовує виробництво нових продуктів, спостерігає за конкурентами та слідкує за новими трендами у цифровому світі.

Керівництво ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» здійснює керівник українського філіалу компанії, який самостійно вирішує всі питання

виробничо-господарської діяльності та соціального розвитку, керуючись у своїй діяльності статутом, законами та іншими нормативними актами України. Керівник організовує роботу трьох офісів в Україні, представляє її у всіх установах, організаціях, конференціях, підприємствах в тому числі за кордоном, розпоряджається майном та коштами, укладає договори. Керівник контролює весь штат компанії, приймає участь у відборі персоналу на топові позиції, керує процесом звільнення та повністю несе відповідальність за усі види діяльності компанії.

Керівник затверджує всі договори при прийомі на роботу нового працівника, особисто підписує договір про нерозголошення інформації, зі співпрацівником, та несе повну відповідальність за всю інформацію, якою володіє компанія. У випадках необхідності (відпустки, відрядження, хвороби та інше) в праві приймати рішення про делегування своїх окремих уповноважень іншим особам оформлюючи це відповідним письмовим розпорядженням.

ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» зобов'язується дбати про створення сприятливих умов праці для своїх працівників, гарантує створення безпечних умов праці у всіх підрозділах, дотримання вимог трудового законодавства, законодавства по охороні праці, виробничої санітарії та соціальні гарантії. Питання прийняття і звільнення з роботи працівників підприємства відноситься до компетенції керуючого підприємством. Підставою для прийняття на роботу є пропозиція працевлаштування (контракт), який оформляється письмовим наказом, з підписами з обох сторін. У контракті чітко прописані умови зі сторони компанії, соціальний пакет та позиція на яку працевлаштовується співробітник. При укладенні трудового договору може встановлюватись випробувальний строк у відповідності з вимогами трудового законодавства. Оплата праці працівників підприємства проводиться у грошовому виразі.

Розглянемо ресурсний потенціал підприємства, а саме вплив та значимість природного потенціалу, інформаційного потенціалу, матеріально-технічного та трудового потенціалу.

1. *Природний потенціал* в рамках ІТ (надалі, скорочення від «інформаційні технології») компаній зовсім незначущий, оскільки компанія ні як не залежить від природних ресурсів, та її продукти повністю автономні від природних умов. Природні ресурси мають лише побічний, опосередкований вплив, наприклад, чим кращі умови природного середовища, екологічність міста, в якому розташована компанія, тим більша концентрація співробітників там буде. Проте, за звичай це лише виключення з правил.

2. *Інформаційний потенціал* є найбільш значимим в сфері ІТ. Завдяки цьому потенціалу і виникають продукти, які і продає компанія з метою отримати дохід. Недаремно компанія витрачає велику кількість грошей, для залучення найкращих спеціалістів, які мають колосальний досвід та знання, призначені для створення продуктів ІТ сфери, та автоматизації як зовнішніх, так і внутрішніх завдань управління підприємством. Також, компанія має певні ліцензії, сертифікати та патенти на свій вид діяльності, що значно впливає на конкурентоспроможність компанії.

3. *Матеріально-технічний потенціал* ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» являє собою устаткування для написання коду програмного забезпечення, це можуть бути якісні ноутбуки, монітори, все необхідне для робочого місця та будь-які офісні речі. Також важливо купувати сервери, плагіни, програми які необхідні для написання коду та створення продукту. Компанія має власні офіси, з власним устаткуванням, яке також підлягає амортизації.

4. *Трудовий потенціал підприємства* являє собою велику кількість кваліфікованого персоналу. Якщо розглядати структуру компанії, то вона має гілчасту форму.

Головним в ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» є виконавчий директор. Він має декілька підлеглих, кожен з яких відповідає за окремий напрям розвитку

компанії. Існує фінансовий відділ, який надає бухгалтерські послуги, та відповідає за усі фінансові операції у компанії.

Окремим відділом є юридичний відділ, який відповідає, щоб жодний з проектів, контрактів чи договорів відповідав стандартам та не заперечував чинному законодавству України. Також існує адміністративний відділ, який включає в себе офіс менеджерів, які відповідають за підтримання життєдіяльності офісу, та hr відділ (відділ кадрів). Останні займаються пошуком та підбором кваліфікованого персоналу, їх працевлаштуванням та відповідають за утримання працівників в рамках компанії.

Одним з найбільших відділів компанії є команда спеціалістів з інформаційних технологій. Кожен продукт, що виробляє команда має свій проект, на якому він створюється. У проекті є керівник, велика кількість розробників, які працюють на різних мовах програмування (найбільш частими в рамках ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» були програмісти на мовах C та C++, оскільки данні мови програмування є найбільш захищеними, що особливо важливо для сфери кібербезпеки), та спеціалісти з контролю якості продукту – тестувальники. Саме відділ розробки є найбільш затратним, та значущим для будь-якої компанії з розробки програмного забезпечення.

Оплачувана праця програмістів є досить високою, тому кожна помилка відбору не того працівника, довіра до людини, яка цього не заслуговує, та відсутність контролю якості зробленої роботи є дуже затратною для компанії. Також створення нових винаходів є гарним показником для компанії та підвищує її серед конкурентів. Велика кількість інтелектуальної власності, у вигляді бізнес-ідей та рішень що значно оптимізують бізнес колосально скорочує затрати компанії, а також позитивно впливає на імідж компанії та ділові зв'язки. Саме трудовий персонал є найбільш непередбачуваним та затратним у IT компаніях.

2.2 Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Для повного аналізу ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», необхідним проаналізувати: зовнішнє середовище компанії та ресурси підприємства.

Метою діагностики зовнішнього середовища підприємства є виявлення загроз (факторів несприятливого впливу) і можливостей (факторів сприятливого впливу) для підприємства.

Аналіз макросередовища ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» передбачає вивчення й оцінювання таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних [36, с. 41].

Результати аналізу макросередовища:

- *Економічний фактор* : важливо виділити податкову систему. Оскільки праця спеціалістів з розробки програмного забезпечення досить високооплачувана, та більшість компаній працюють за контрактом з працівниками через СПД, то підняття податків в ІТ сфері буде досить не вигідним для будь-якої компанії. Це змусить компанію або брати можливі витрати на себе, що не вигідно, або перекладати їх на працівника. Таким чином, стимулювати його до переїзду в іншу країну, з більш вигідними умовами. Або перейти у компанію, яка фінансує оподаткування.

- *Політичний фактор*: політична нестабільність також є важливим фактором, що впливає на працівників ІТ сфери, оскільки будь-яка зміна політичних діячів чи прийняття нових законів може негативно вплинути на дану сферу діяльності.

- *Правовий фактор*: може впливати на ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», як позитивно, так і негативно, в залежності від закону, який приймається. Чим більш застрахованим буде підприємство у своїй діяльності, тим впевненіше будуть відчувати себе працівники та власники компанії.

- *Демографічний фактор*: має прямий вплив на діяльність бізнесу. Сьогодні ІТ сфера одна за найбажаніших при працевлаштуванні. Це створює попит, та нажаль не покращує пропозицію. На базі такої кількості охочих, створено досить багато неякісних курсів, які випускають багато низько кваліфікованих працівників. Таким чином ринок переповнюється поганими спеціалістами. Це призводить до того, що на підбір персоналу втрачається дуже багато часу, притому що, знайти справді якісного працівника дуже тяжко.

- *Науково-технічний фактор*: є найбільш впливовішим для даної сфери. Сфера інтернет технологій надзвичайно динамічна. Постійно з'являються нові винаходи, нові підходи до розробки програмного забезпечення, нові мови програмування, різноманітні фреймворки та інше. Спеціалістам необхідно весь час оновлювати свої знання, бути готовим вивчити нові мови програмування, програми та інше. Також, досить важливим є те, що за кожною новою прошивкою чи то програми, чи програмного забезпечення в цілому, потрібно адаптуватися до нього. Важливо кожен день спостерігати за оновленням ринку технологій, та бути готовим до того, що те що працювало ще вчора, сьогодні може бути зовсім не актуальним.

- *Природні ресурси* та більша частина *економічних ресурсів* зовсім не впливають на компанію з вироблення програмного забезпечення.

Підсумуємо у Таблиці 2 вплив факторів макросередовища на компанію ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» (характер впливу фактору на підприємство показує, впливає даний фактор на компанію (+), чи не впливає (-)).

Таблиця 2

Вплив факторів макросередовища у ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА»

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора на підприємстві (+,-)
1	2	3	4
Економічні	- Рівень платоспроможного попиту - Інфляційні процеси - Податкова система - Рівень безробіття	Скорочення купівельної спроможності Знецінення грошових ресурсів Оплата різних податків Великий	- - + -
Політичні	- Політична стабільність	Політична нестабільність	+
Правові	- Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності	Недоліки законодавства в цілому негативно впливають на функціонування галузі	+
Демографічні	- Наявна та потенційна кількість робочої сили	Сфера переповнена працівниками, та якісних дуже мало	+
Науково-технічні	- Темпи НТП - Рівень асигнувань на НДПКР - Скорочення «життєвого циклу» технологій - Питома вага наукомістких виробництв та продукції	Швидко відбувається технічна революція Є потреби в інвестиціях Є перспективи появи якісно нового обладнання Є необхідність створення системи швидкого реагування на зміни в технології та стандартах продукції	+ + + +
Природні	- Структура та наявність національних ресурсів - Доступність сировини - Забруднення	Не впливає на бізнес Не впливає на бізнес Не впливає на бізнес	- - -

Джерело: розроблено автором.

Отже, за дослідження макросередовища, компанія має досить багато ризиків та загроз для своєї діяльності з зовнішнього середовища.

Аналіз ресурсів ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА». Проаналізуємо фінансовий стан підприємства, на основі трьох показників:

- 1) Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)
- 2) Коефіцієнт фінансової стійкості
- 3) Коефіцієнт фінансової залежності

Результати дослідження зображенні у Таблиці 3:

Таблиця 3

Показники фінансового стану ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» (тис. грн.)

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення за 2017 – 2018 роки
Власний капітал	73476	104966	98948	- 6018
Довгострокові зобов'язання	0	0	614	614
Сума пасивів	91789	131128	129031	- 2097
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,8	0,8	0,77	- 0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	1,2	1,2	1,3	0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8	0,8	0,77	- 0,03

Джерело: розроблено автором за даними Додатку Б,В,Г.

Проаналізуємо отримані результати.

Нормативне значення коефіцієнту фінансової залежності знаходиться в межах 1,67-2,5. У нашому випадку цей коефіцієнт дорівнює 1,2 та 1,3 (у 2018 році). Це досить гарний показник, оскільки ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» майже не залежить від зовнішнього фінансування, та здатне повністю покрити більшу частину власних витрат. За останній рік коефіцієнт виріс на 8%, отже підприємство сало більш залежне від зовнішнього фінансування.

Перейдемо до коефіцієнту фінансової стійкості. Нормативне значення знаходиться в межах 0,7-0,9. Більш високе значення не є типовим для активних компаній, адже короткострокові зобов'язання формуються постійно. Значення нижче говорить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі. В нашому випадку підприємство має показники 0,8 та 0,77 (у 2018 році), що є нормою, та вказує на фінансову стійкість компанії. За останній рік підприємство стало менш фінансово стійким на 0,03 одиниці, але це не є критичним показником.

Отже, можемо зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» є на досить гарному рівні, підприємство працює майже повністю за рахунок власних коштів та є фінансово стійким.

Аналіз основних засобів підприємства.

Проаналізуємо основні засоби компанії, за допомогою наступних коефіцієнтів зносу та придатності. Результати дослідження зображенні у Таблиці 4:

Таблиця 4

Показники основних засобів ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» (тис. грн.)

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення за 2017 – 2018 роки	
	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець
Основні засоби	12299	15374	15374	21963	21963	26505,6	6589	4542,6
Первісна вартість	19609	24511	24511	35015	35015	46893,6	10504	11878,6
Знос	7309	9137	9137	13052	13052	20388	3915	13052
Коефіцієнт зносу	0,37		0,37		0,43		0,06	
Коефіцієнт придатності	0,63		0,63		0,57		- 0,06	

Джерело: розроблено автором за даними Додатку Б,В,Г.

За результатами розрахунків, ми маємо коефіцієнт зносу, що дорівнює 0,37 у 2016 та 2017 роках, та 0,43 у 2018 році. Нормативне значення знаходиться в коефіцієнті зносу є 0,5. Якщо коефіцієнт зносу є більшим, це є негативним показником, що вказує, що обладнання стає зіпсованим дуже рано. У нашому випадку, коефіцієнт зносу менший вказаного показника, отже проблеми швидкого псування обладнання немає.

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА».

Для проведення якісного аналізу руху кадрів розглянемо характеристику руху кадрів підприємства, яка представлена у Таблиці 5.

Таблиця 5

Характеристика руху кадрів ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» (осіб)

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення за 2017 – 2018 роки	
				+/-	%
Середня облікова чисельність працівників, осіб	178	221	318	97	143,89
Прийнято працівників, осіб	84	133	52	- 81	39,09
Вибуло працівників, осіб,	41	36	31	-5	86,11
у тому числі:					
- звільнено за власним бажанням	32	25	15	-10	60
- та звільнено за бажанням компанії	9	11	16	5	145,45
- звільнено за скороченням штатів	0	0	0	0	100
Коефіцієнт обороту щодо прийому	0,47	0,6	0,16	- 0,44	26,6
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,23	0,16	0,1	- 0,06	62,5
Коефіцієнт плинності кадрів	0,23	0,16	0,1	- 0,06	62,5
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,7	0,76	0,26	-0,5	34,21

Джерело: розроблено автором за даними Додатку Б,В,Г

За даною таблицею робимо висновок, що за останні роки кількість працівників динамічно зростає. Таким чином, ми бачимо, що с 2016 до 2017 роки кількість працівників збільшилася на 43 людини, та з 2017 року на 2018 рік виросла ще на 97 працівників. Зростання кількості підлеглих є позитивним показником, що вказує на гарні результати компанії, та можливість залучення більшої кількості персоналу. Також, збільшення працівників можна пов'язати з відкриттям нових філіалів у компанії. Наприкінці 2016 року було відкрито філіал у Києві, та наприкінці 2017 року відкрито філіал у Дніпрі.

Прийом працівників у звітному році зменшився, в порівнянні з попереднім роком на 39,09%, це вказує на стрімкий ріст компанії у 2017 році, та стабілізацію персоналу у 2018 році. Це не є поганим показником, це вказує на те, що ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» мала великий набір працівників у 2107 році, та зараз стає більш стабільним бізнесом, який не потребує нових кадрів, лише підтримує сталу кількість персоналу.

Коефіцієнт обороту щодо вибуття також зменшився і становив у звітному році 0,1, це вказує на те, що компанія покращила свої умови, стала більш кваліфікованою та конкурентоспроможною. Саме тому, працівники стали менше звільнятися за компанії.

Також ми спостерігаємо позитивну динаміку зменшення звільнень за власним бажанням. Це ще раз підтверджує підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу. При тому що, за останні роки, компанія власноруч звільнює більшу кількість людей. Таким чином, у 2018 році було звільнено на 5 спеціалістів більше, ніж у попередньому 2017 році.

Коефіцієнт загального обігу кадрів у 2018 році становив 34,21 у порівнянні з минулим роком. Це вказує на те, що за останній рік як пішло з компанії, так і набрали значно менше працівників, ніж у минулому році. Це вказує на сталий період компанії та покращення внутрішніх процесів.

Проаналізуємо плинність кадрів компанії.

Плинність кадрів вираховується як кількість звільнених з компанії за певний період (в нашому випадку рік) поділена на середньооблікову чисельність за той же період та помножена 100%. Таким чином, маємо наступні показники :

Плинність кадрів за 2016 рік становить 23,03 %.

Плинність кадрів за 2017 рік становить 16,29 %.

Плинність кадрів за 2018 рік становить 9,75 %.

Якщо казати про показники компанії ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», то вони досить високі та негативні. У сфері інформаційних технологій нормальною вважається плинність кадрів у рамках 5-10% у рік.

За даними показниками ми маємо: Плинність кадрів на 2016 рік - 23,03 %. Це досить високий та ризиковий показник для діяльності компанії в сфері інформаційних технологій. У наступному році плинність кадрів трохи зменшилась, до 16,29 %, але все одно залишилася на високому рівні. Але вже у 2018 році ми бачимо досить позитивну динаміку, і показник який становить 9,75 %. Даний показник вже менше 10%, що вважається нормальним рівнем плинності кадрів у ІТ сфері, але все одно є граничним з критичним показником. Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» працює в напрямку підбору, налаштуванням власних процесів, підходом до спеціалістів та умовами, що в загалом позитивно вплинуло на даний показник.

Для зниження рівня плинності персоналу необхідно провести детальний аналіз причин звільнення перспективних співробітників зі стажем роботи від 6 місяців до 2 років. Ефективним способом з'ясування причин звільнення є розмова або інтерв'ю перед з звільняється співробітником. Ця розмова, для отримання максимально правдивих відповідей, по можливості необхідно проводити людині, яка не є прямим керівником людину, яку звільняють. Проаналізувавши повторювані причини звільнення, необхідно зробити відповідні висновки і докладати зусилля в цьому напрямку.

Розглянемо причини плинності кадрів у Таблиці 6:

Причини плинності кадрів ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» (осіб)

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення за 2017 – 2018 рок	
				+/-	%
Середня облікова чисельність працівників	178	221	318	97	143,89
Вибуло працівників, осіб	41	36	31	-5	86,11
Звільнено за власним бажанням	32	25	15	-10	60
У тому числі, через:					
Неконкурентний рівень заробітної плати	26	21	10	-11	47,61
Незадовільні умови праці	1	0	3	3	0
Відсутність взаєморозуміння в колективі, або з керівництвом	3	1	1	0	0
Відсутність перспективи кар'єрного зростання, або падіння інтересу до роботи	2	2	1	-1	50
Переїзд, хвороба і т. д	0	1	0	0	0
Звільнено за бажанням компанії	9	11	16	5	145,45
у тому числі, через:					
Невиконання робочих обов'язків	8	9	15	6	166
Скорочення проекту / позиції	1	2	1	-1	50

Джерело: розроблено автором.

За результатами дослідження спостерігаємо, що найчастішою причиною самостійного звільнення є неконкурентна заробітна плата. Порівнюючи три роки, даний показник має позитивну динаміку до зменшення, але все одно залишається достатньо високим. За останній рік, через цю причину звільнилося 66,67% працівників, серед тих, хто звільнився добровільно.

На другому місці з причин звільнення є незадовільні умови праці. Так у 2018 році через цю причину підприємство покинули 3 працівника.

На третьому та четвертому місці причин звільнення є відсутність взаєморозуміння в колективі, або з керівництвом та відсутність перспективи кар'єрного зростання, або падіння інтересу до роботи. Через ці причини звільнилося 13,3 % працівників за 2018 рік, які пішли за власним бажанням.

Якщо говорити про примусове звільнення, зі сторони компанії, то найчастішою причиною є звільнення через невиконання робочих обов'язків. Так у 2018 році через цю причину звільнили 93,75% працівників, серед усіх звільнених.

Натомість, через закриття проектів чи позицій у 2018 році звільнили лише 6,25% працівників. Цей показник говорить про те, що ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» має досить сталі проекти та позиції.

Отже, за результатами аналізу, виробництво продукції з програмного забезпечення здійснюється на основі органічної єдності таких чинників, як персонал, техніка, обладнання, інтелектуальна власність, капітал підприємства, та інші ресурси.

Ресурсний потенціал підприємства ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», складається з природного потенціалу, інформаційного потенціалу, матеріально-технічного та трудового потенціалу. Природний потенціал, як і більша частина економічного потенціалу майже не мають вплив на діяльність підприємства. Матеріально-технічний потенціал є значимим, але найважливішим є інформаційний та трудовий потенціал підприємства.

Проаналізувавши макросередовище ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», можна зробити висновок, що компанія має досить багато ризиків та загроз для своєї діяльності зі сторони зовнішнього середовища. Найнебезпечнішими з них є науково-технічний, демографічний, політичний та правовий фактор. Також варто відмітити, що саме науково-технічний фактор є зовсім непередбачуваним, спонтанним та ризиковим.

Аналіз фінансового стану вказує на те, що ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» має гарні фінансові показники, підприємство працює майже повністю за рахунок власних коштів та є фінансово стійким.

Аналіз основних засобів підприємства показав, що коефіцієнт зносу менший нормативного показника, отже проблеми швидкого псування обладнання немає.

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» показує стрімкий ріст штату компанії, що є гарним показником, але й високий рівень плинності кадрів, що є негативним показником.

Рівень плинності персоналу в будь-якій компанії сильно впливає на її ефективність та результативність роботи. Втрати від звільнення співробітників - це витрати на підбір і навчання нового фахівця, а також недоотримані доходи за той період, поки відбувається заміна старого співробітника на нового.

Аналіз причин плинності кадрів допоміг зрозуміти, що працівники звільняються за власним бажанням, в більшій кількості випадків, через неконкурентну заробітну плату.

Таким чином у 2018 році цей показник досяг 66,67% звільнення, від загальної кількості працівників, які самостійно вирішили покинути компанію. Наступними за кількістю звільнення, є причини незадоволення умовами праці, відсутність взаєморозуміння в колективі, або з керівництвом та відсутність перспективи кар'єрного зростання, або падіння інтересу до роботи.

Якщо говорити про примусове звільнення, зі сторони компанії, то найчастішою причиною є звільнення через невиконання робочих обов'язків.

Отже саме трудові ресурси є проблемною зоною ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», та потребують модернізації та подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА»

3.1 Розробка програми модернізації ресурсного потенціалу підприємства

Провівши аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», було знайдено дві зони, над якими варто зосередитись при модернізації.

Перша з них – робота над безпекою зі сторони макросередовища (а саме, економічних, науково-технічних та демографічних чинників)

Друга – робота над модернізацією трудових ресурсів підприємства, покращення показнику плинності кадрів та зменшення відтоку людей за власним бажанням.

Проаналізуємо, які дії необхідно зробити підприємству, для того щоб, відчувати себе в безпеці зі сторони макросередовища.

Зі сторони *економічного фактору* є загроза інфляції, та податкової системи.

Інфляція не може сильно вплинути на працівників ІТ компаній, оскільки більша частина працівників отримують заробітну плату з прив'язкою до долара чи євро. Дані валюти є більш стабільними ніж гривня, тому в рамках компанії ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» ми б радили перевести всіх працівників на зарплату, з прив'язкою до іноземних валют, не в залежності від того, яку саме ставку має працівник.

Якщо говорити про податкову систему, то виникає більше ризиків. Працівники – розробники програмного забезпечення досить дорогий персонал, тому податки з діяльності кожного в сумі формують значну цифру, яка йде у розходи підприємства. Компанія ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» повністю покриває податки працівників, саме тому дане питання є досить гострим для менеджменту. На нашу думку, правильним рішенням в разі

підняття податків працівникам сфери інформаційних технологій було продовжувати покривати всі податки. Оскільки таким чином компанія збереже кількість своїх працівників, та отримає прихилення працівників з інших компаній. Звичайно, все залежить від відсотка податку.

Втрата працівника в сфері інформаційної технології дорівнює від трьох до десяти заробітним платам цього працівника, в залежності від позиції, з врахуванням часу та фінансів на підбор нового працівника та його адаптацію.

Проаналізуємо дані витрати на прикладі середньостатистичного розробника.

Середній рівень зарплати розробника в Києві становить 2400\$ [21].

Таким чином, мінімальні втрати при його звільненні становлять три його заробітних плати, тобто 7200\$.

При цьому, припустимо що податкова система підняла податок на 20%, отже компанія має платити додатково 240\$ податку за працевлаштування розробника, без врахування стандартних витрат.

Підрахуємо через скільки часу плата за податок буде рівна пошуку нового спеціаліста:

$7200\$ / 240\$ \text{ за місяць} = 30 \text{ місяців}$. Отже, сума податків працівника за 30 місяців буде рівна сумі пошуку нового спеціаліста.

Можемо зробити висновок, що ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» має бути зосередження на утриманні працівників, а не на економії на податках.

Якщо говорити про інші економічні фактори, такі як рівень платоспроможного попиту та рівень безробіття, то вони не є загрозливими для ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА». Попит на продукцію підприємства великий, та й сфера діяльності досить популярна та перенасичена професіоналами.

Розглянемо рекомендації що до *демографічного фактору*.

ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» не загрожує відсутність вибірки персоналу на ринку. Кількість відповідних спеціалістів досить висока, але є великий ризик стосовно якості персоналу. Висока заробітна плата, з прив'язкою до іноземної валюти створює неймовірний попит на дані

професії. Розуміючи цей попит, з'явилася велика кількість неякісний шкіл та курсів, які щомісяця випускають по 20-30 студентів, які впевнені в тому, що вони вже можуть претендувати на високу заробітну плату, не маючи досвіду та розуміння як все працює на практиці. Тому нашою рекомендацією є звернути увагу на процес відбору персоналу, зробити його максимально якісним, прозорим та надійним. Питання відбору персоналу буде окремо розглянуто під час рекомендацій стосовно модернізації трудових ресурсів.

Перейдемо до *науково-технічних факторів* ризику.

Оскільки діяльність ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» базується повністю на науково-технічних розробках, цей фактор є найбільш небезпечний для компанії. Не можна бути впевненим, що чергове дослідження чи нововведення змінить сферу кібербезпеки чи підход до написання коду.

Нашими рекомендаціями є моніторинг ринку ІТ кожного тижня, наявність нових відкриттів, своєчасне застосування їх в рамках компанії, та регулярні курси, тренінги для працівників компанії, для підтримання рівня їх кваліфікації на належному рівні. Таким чином, в разі виникнення нової інформації, працівники зможуть швидше розібратися у нововведеннях що призведе до менших втрат бізнесу.

Розглянемо програму модернізації *кадрового потенціалу*.

За аналізом у розділі 2 ми маємо швидкий ріст штату компанії, високу плинність персоналу, велику кількість звільнених працівників за власним бажанням, та високий показник звільнень на розсуд компанії, через непрофесіоналізм.

Почнемо процес модернізації трудових ресурсів саме з рекомендацій що до підбору персоналу.

1. Необхідно передивитися штат відділу роботи з кадрами. На одного рекрутера має бути не більше 4-5 закріплених вакансій, оскільки збільшення цього показника призводить до погіршення якості відбору. Отже якщо в компанії на даний момент відкрито 20 позицій, штат рекрутерів має складатися з 4-5 досвідчених працівників.

2. У разі виникнення понаднормової кількості вакансій, раціонально буде звернутися за допомогою до зовнішніх ресурсів, а саме до рекрутингових агентств. Це недешевий спосіб закриття позиції, але відсутність ключового працівника в наслідку може призвести до ще більших витрат.

3. Важливо передивитися процес відбору персоналу. Процес не повинен містити більше трьох – чотирьох етапів, оскільки це значно затягує процес відбору під час якого кандидат може встигнути прийняти пропозицію від іншої компанії. Оптимальним є варіант з першою телефонною співбесідою з рекрутером, технічною співбесідою в офісі компанії, тестовим завданням (раціонально не на всі позиції, а лише на технічні вакансії) та фінальною співбесідою в офісі з майбутнім менеджером. При цьому, період часу між усіма етапами не має перебільшувати два-три дні.

4. На кожному з етапів важливо критично оцінювати кандидата, не закриваючи очі на будь-які професіональні недоліки.

Саме правильний підбір працівника дозволяє сформувати сильний та потужний штат, та зменшити кількість звільнень працівників, через їх невідповідну кваліфікацію.

У ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» на деякі позиції відбирають персонал за допомогою 5-6 етапів співбесіди. Цього робити категорично не можна, оскільки вже після 4 етапу людина стає менш мотивованою працювати в компанії, і у більшості випадків не хоче продовжувати відбір. Це суттєво знижує вибірку спеціалістів та затягує процес найму.

Наступним етапом роботи з працівниками є адаптація кадрів. На нашу думку, досить важливо прийняти наступні дії:

1. Передивитися процес адаптації, на наявність наступних пунктів. Знайти невідповідність та наладити процес, шляхом діалогу зі спеціалістами відділу кадрів та керівниками відділів.

2. Адаптація повинна починатися зі знайомства з ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», внутрішніми правилами, структурою підприємства і команди та історією бізнеса.

3. Спеціаліст з відділу кадрів повинен відповісти на всі питання працівника.

4. Адаптацію зі сторони команди має проводити керівник відділу. Він має чітко сформулювати обов'язки працівника, дати зрозуміти за якими критеріями його будуть оцінювати під кінець випробувального терміну, які можливості росту є в компанії, та що для цього потрібно зробити.

5. На нашу думку, як спеціаліст з відділу кадрів, так і керівник, мають регулярно спілкуватися з новим працівником (не рідше ніж раз на 2-3 тижні, на зустрічах тет-а-тет) для того щоб контролювати його процес адаптації, вчасно виявити будь-які проблеми та допомогти при необхідності.

6. На момент закінчення випробувального терміну важливо провести зустріч з працівником, на якій проаналізувати всі добрі та погані моменти в його роботі, впевнитися що на даний момент немає проблем, які працівник не може вирішити, дати оцінку його діяльності та майбутні настанови.

Саме процес адаптації є дуже важливим для кожного спеціаліста, оскільки від якості адаптації буде залежати майбутня продуктивність, залученість персоналу та вірність компанії.

Наступною рекомендацією з нашого боку буде регулярне спілкування з працівниками.

Досить важливо керівнику відділу регулярно спілкуватися зі своїми підлеглими один на один. ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» має багато проєктів, та всі вони не великі. Зазвичай на одного керівника припадає 6-7 підлеглих. Витративши пів години на кожного, за 4 години в сумі можна провести індивідуальні бесіди.

Витрачені 4 години часу повністю виправдовують себе, з урахуванням того ризику втрати людини, який існує, якщо не спілкуватися в працівником.

Практичні рекомендації:

1. Необхідно на постійній основі ввести практику спілкування один на один з підлеглими.
2. Попередньо провести з менеджерами ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» тренінг за допомогою внутрішніх чи зовнішніх ресурсів, стосовно того як правильно спілкуватися з підлеглим на даних зустрічах. Донести необхідність цікавитися не лише робочими моментами, а й комфортом, зацікавленістю та побажаннями працівника.
3. Вести статистику чи нотатки стосовно кожного працівника, для того щоб проаналізувати динаміку покращення, чи у випадку погіршення зрозуміти, коли саме виникла проблема.

Не менш важливим є питання вчасного перегляду позиції працівника та перегляду заробітної плати. У ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» спостерігалась відсутність переглядів, таким чином люди вигорали на робочих місцях та йшли до іншої компанії, яка пропанувала більшу заробітну плату. Перегляд ринку заробітної плати, та відповідність цьому ринку є дуже важливою складовою роботи підприємства.

Отже, нашими рекомендаціями будуть:

1. Запровадити регулярний перегляд заробітної плати в компанії.
2. Назначити відповідного працівника, який повинен буде регулярно звіряти ринкові заробітні плати з заробітними платами працівників компанії.
3. Особливо звертати увагу на працівників, які є недооцінені в компанії. Розуміти, що вони є в зоні ризику.
4. При можливості, вчасно переглядати заробітні плати працівників, мотивуючи їх таким чином.

Саме такими простими рекомендаціями можна значно понизити показник звільнених працівників, через неконкурентну заробітну плату.

Останнім кроком програми модернізації є робота на утримання працівника та відповідність ринку умов праці конкурентам.

Сфера інформаційних технологій досить сильно розбалувала персонал, і на далі є тенденція збільшення кількості різноманітних бонусів для працівників компанії. Обираючи місце роботи сучасний кандидат дивиться не лише на продукт компанії та заробітну плату, а й інші привілеї, які вона отримує працюючи саме в цьому підприємстві, такі як оплата спортивних активностей, оплата медичного страхування, збільшена кількість відпустки, можливість працювати віддалено та інше.

Отже, маємо наступні рекомендації ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА»:

1. Критично проаналізувати власні умови праці звернувши увагу на ринок конкурентів. У компанії ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» немає компенсації спортивних активностей, отже при можливості її варто запровадити.
2. Менеджмент компанії критично ставиться до віддаленої роботи, хоча більша частина працівників здатна самостійно працювати вдома, не зменшуючи при цьому продуктивність. Необхідно передивитися погляд на це питання, та за можливості надати працівникам хоча б лімітовану кількість днів, яку можна використовувати для віддаленої роботи.
3. Спостерігати за тенденціями на ринку інформаційних технологій та підхоплювати нововведення.
4. Піклуватися про вільний час працівників, пропонуючи регулярні командо-зміцнюючі корпоративи.
5. При рішенні працівника покинути робоче місце, обов'язково намагатися утримати працівника в рамках компанії. Якщо перед нами справді гарний працівник, є сенс замислитися над тим, щоб запропонувати йому вищу зарплату, ніж пропонують на новому місці. Намагатися показати можливі перспективи розвитку в рамках ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» та реалізувати їх, у випадку якщо працівник таки залишиться в команді.

Виконуючи вищезазначені рекомендації кількість працівників що бажають звільнитися зменшиться, а кількість охочих працювати саме в ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» буде зростати.

3.2 Прогнозна оцінка розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Розглянемо прогнозні результати ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», при виконанні вищезазначених рекомендацій. Проаналізуємо які затрати можливі на застосування рекомендації стосовно покращення трудового потенціалу підприємства. Та прорахуємо економічний ефект, що дорівнює перевищенню вартісної оцінки результатів над вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів.

1. Скорочення процесу відбору персоналу, як і більш детальний відбір на існуючих етапах співбесіди, не містить ніяких фінансових витрат для підприємства. Отже може бути впроваджено повністю безболісно для менеджменту компанії. В такому випадку економічний ефект буде повністю дорівнювати доходу від роботи працівників, які працевлаштувалися в компанію, замість того щоб відпасти на останніх етапах співбесіди, через кількість інтерв'ю.

Такий підхід дозволить проглядати більшу кількість спеціалістів, скоротити загальний час відбору персоналу, та отримувати меншу кількість відмов від розгляду даної позиції.

2. При збільшені штату рекрутерів витратами ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» буде заробітна плата даного працівника. За статистикою [21], середня зарплата рекрутера дорівнює 825\$. Таким чином, повертаючись до середньо статичної заробітної плати розробника у 2400\$, та втратами бізнесу, що дорівнюють трьом заробітним платам розробника, можемо прорахувати економічний ефект найму 1 рекрутера, взявши за дохід збережені гроші підприємства, за формулою :

$$\text{Економічний ефект} = 2400\$ \cdot 3 - 825\$ = 6375\$$$

Отже, наймання на роботу одного рекрутера при наявності великої кількості вакансій має економічний ефект у 6375\$ для компанії.

1. При зверненні до рекрутингових агентств, компанія може пришвидшити пошук необхідних спеціалістів, але це буде набагато дорожче, ніж найм одного рекрутера. Зазвичай, рекрутингові агентства беруть комісію в розмірі 10% річного окладу спеціаліста. Прорахуємо економічний ефект при співпраці з агентствами.

$$\text{Економічний ефект} = 2400\$ \cdot 3 - 0,1 \cdot (2400\$ \cdot 12) = 4320\$$$

Отже, економія підприємства при зверненні до агентства буде дорівнювати 4320\$, що на 2055\$ менше ніж прийом одного рекрутера на роботу. Тобто при можливості, підприємству раціональніше розширювати штат рекрутерів, ніж співпрацювати з рекрутинговими агентствами.

Таким чином, ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» налаштує процес відбору персоналу, покращивши якість відбору та зменшивши час на пошук одного спеціаліста. При відсутності понаднормової кількості вакансій, та необхідності найму рекрутера чи звернення до агентства з пошуку персоналу, дані рекомендації не несуть ніяких витрат для компанії.

2. Наступною рекомендацією з нашого боку є перегляд процесу адаптації ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА». При застосуванні вищесказаних порад компанія покращить адаптацію нових працівників, вони швидше зрозуміють всі тонкощі компанії та роботи, і зможуть швидше приносити користь підприємству. Також адаптація напряму впливає на плинність кадрів. Таким чином ми покращимо і даний показник.

Що до проведення зустрічей тет-а-тет, вони запобігають процесу вигорання працівника, допомагають контролювати настій команди, та розуміти які працівники знаходяться в зоні ризику. Можливими витратами при проведенні зустрічей є попереднє навчання, тренінг для менеджерів та втрати робочого часу менеджера.

Середня вартість тренінгу складає 2000\$, середня заробітна плата менеджера складає 3000\$ [21], зустріч тет-а-тет необхідно проводити 2 рази на місяць.

Прорахуємо вартість витрат на час менеджера для проведення даних зустрічей. Для цього поділимо заробітну плату менеджера, на кількість робочих днів та годин і помножимо на 8 (кількість годин, які задіянні у місяць для проведення даних зустрічей).

Витрати = $(3000\$ / 20 \text{ робочих днів} / 8 \text{ робочих годин}) * 8 \text{ годин для тренінгу} = 150\$$

Отже, втрати зі сторони менеджера будуть дорівнювати компанії 150\$.

Таким чином, прорахуємо економічний ефект, вважаючи за дохід компанії збережені гроші на пошук середньостатистичного працівника.

Економічний ефект = $2400\$ * 3 - 150\$ - 2000\$$ (вартість тренінгу) = 5050\$.

Отже, як бачимо, для утримання персоналу набагато краще навчити усіх менеджерів та вести практику регулярних зустрічей. Таким чином, регулярно спілкуючись з працівниками, чи провівши опитування компанія зможе зрозуміти, що саме не подобається працівникам в роботі підприємства, на що потрібно звернути увагу, які дії варто зробити, аби залучити працівників до більш довшої співпраці.

З часом у ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» має бути відкрита атмосфера обміном досвіду, можливі внутрішні курси чи школи, де дорослі, повністю сформовані менеджери будуть навчати молодих менеджерів, як правильно керувати персоналом, які помилки можна допустити при керівництві та як їх можна уникнути. Таким чином, витрати на майбутні тренінги в компанії будуть дорівнювати 0.

3. Наступним етап модернізації підприємства є регулярний перегляд заробітної плати, підвищення працівників та покращення умов праці.

Розглянемо, скільки буде коштувати компанії підняття заробітної плати персоналу який працює в компанії на 2018 рік на 10%. Припустимо що усі працівники мають середній рівень заробітної плати (звичайно що є працівники дешевші та дорожчі, але нажаль, точних цифр заробітної плати кожного працівника в нас немає, адже це закрита інформація ІТ компанії).

Станом на 2018 рік у компанії працює 318. Отже прорахуємо витрати на підняття заробітної плати на 10%.

$$\text{Витрати} = 318 * 2400\$ * 0,1 = 76320\$$$

Отже підняття заробітної плати лише на 10% обійдеться компанії у 76320\$.

Але при цьому, розглянемо скільки нових людей можна знайти на дані кошти, враховуючи витрати на пошук та адаптацію нового спеціаліста.

$$\text{Кількість нових людей, за даний бюджет} = 76320\$ / (2400\$ * 3) = 10,6.$$

Отже компанія має вибір, чи підняти зарплату усім працівникам на 10%, при цьому залишивши їх у компанії, чи бути готовим витратити ту саму кількість грошей, на пошук лише 11 нових спеціалістів.

Однозначної відповіді, яке рішення буде раціональнішим не існує, нашою рекомендацією є спостерігати за працівниками та балансувати між набором нових людей та утримання старих людей, за допомогою підняття заробітної плати.

Прорахуємо витрати компанії на покращення умов співпраці.

Загалом, ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» має конкурентні умови на ринку праці, що до бонусів, єдине чого не має у даній компанії це компенсація спортивних активностей.

Зазвичай компанії сфери інформаційних технологій покривають 300\$ на рід для працівника на різноманітні тренажерні зали, басейни, масажі та інше.

Прорахуємо які витрати ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» отримає на рік, покривши всім працівникам на 2018 рік компенсацію фізичної активності.

$$\text{Витрати} = 318 * 300\$ = 95400\$$$

Розглянемо скільки нових людей можна знайти на дані кошти, враховуючи витрати на пошук та адаптацію нового спеціаліста.

$$\text{Кількість нових людей, за даний бюджет} = 95400\$ / (2400\$*3) = 13,25.$$

Отже, компанія може втратити 13 працівників і знайти нових, або покращити умови праці.

Звісно, працівник не змінює роботу через один конкретний фактор. Зазвичай, невдоволення роботою в ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» формується через низку факторів. Причому, більша частина наведених рекомендацій (покращення відбору персоналу, правильна адаптація, регулярні зустрічі з менеджером) не потребують ніяких фінансових втрат. Тому, якщо менеджмент компанії не готовий витратити кошти на покращення умов праці чи переглядати заробітну плату, можна почати вдосконалення компанії тих рекомендацій, що є фінансово незалежними, але мають великий вплив на плінність персоналу.

Плінність підприємства досить негативно впливає на загальні показники ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», зменшує швидкість виробництва продукції, негативно впливає на атмосферу всередині компанії та загальний авторитет бізнесу. Тим більш, ми проаналізували що втрата хоча б одного працівника призводить до значних втрат на пошук нової людини, його адаптацію та загалом процес розробки програмного забезпечення.

При коригуванні цих показників, підприємство зможе вийти на стабільний рівень розробки програмного забезпечення, без будь-яких затримок та неточностей.

Саме трудові ресурси у компанії сфери інформаційних технологій є одними з найважливіших, оскільки якість виконання роботи залежить лише від кваліфікації персоналу.

Таким чином, провівши аналіз робимо висновок, що розробка програми модернізації ресурсного потенціалу ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» була зосереджена на дві зони, які потребували покращення, а саме: робота над

безпекою зі сторони макросередовища та модернізація трудових ресурсів підприємства, покращення показнику плинності кадрів та зменшення відтоку людей за власним бажанням.

Для зменшення ризику економічних факторів, а саме інфляції ми рекомендуємо перевести працівників на заробітну плату з прив'язкою до іноземної валюти. Якщо говорити про податкову систему, у разі підняття податків для компаній інформаційних технологій правильним рішенням буде покривати компенсацію податків працівників бюджетом компанії. Це позитивно вплине на показник плинності кадрів. Стосовно науково-технічних факторів, раціональними діями є моніторинг нововведень на ринку та регулярне підвищення кваліфікації працівників.

Програма модернізації трудових ресурсів включає в себе наступні етапи: зміна та покращення процесу відбору персоналу, робота з процесом адаптації персоналу, пояснення менеджерам компанії необхідність якісно проводити адаптацію та працювати з працівниками, ввести практику регулярного спілкування з кадрами, попередньо, за необхідності провівши тренінг для менеджменту компанії, як саме необхідно спілкуватися з підлеглими. Також важливим етапом є аналіз конкурентоспроможності компанії, стосовно умов праці, саме тому є необхідним регулярно проводити моніторинг ринку праці, на рахунок ринкових заробітних плат працівників, та відповідності заробітним платам у ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», та аналіз бонусів у конкурентів. Компанії необхідно замислитися над компенсацією спортивної активності та ведення практики віддаленої праці працівників та працювати над утриманням працівників у рамках підприємства.

Проаналізувавши витрати та економічний ефект від наведених рекомендацій, можна стверджувати що всі вони є доцільними та несуть менше витрат, ніж можливі втрати на пошук та адаптацію нових працівників. Більша частина наведених рекомендацій зовсім не має ніяких фінансових втрат для ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», отже повинна бути реалізована та введена у практику підприємства максимально швидко. Рекомендації, які є

фінансово затратні реалізуються за рішенням менеджменту, але нами доведено що вони є цілком раціональними та необхідними для компанії, враховуючи високий показник плинності кадрів.

Дотримуючись наведених рекомендацій, ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» покращить негативні показники відтоку кадрів та сформує міцний та професійний штат працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Правильне використання ресурсного потенціалу підприємства наймовірно сильно впливає на успішність підприємницької діяльності, саме тому потребує щільного контролю, раціонального застосування та стратегічного планування. Під ресурсами підприємства слід розуміти сукупність тих природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних, тимчасових сил і можливостей, які використовуються в процесі створення товарів, послуг та інших цінностей. Саме ресурсний потенціал підприємства — це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства.

Джерелами ресурсного потенціалу є ресурси в розпорядженні підприємства. Найважливіші за них: трудові, інформаційні, фінансові, матеріальні, природні.

2. Ефективність використання ресурсного потенціалу в умовах сучасних конкурентних умов потребує якісної оцінки. Для оцінки ефективності ресурсного потенціалу слід визначити значущість кожного виду ресурсу в ресурсному потенціалі, виявити «проблемні зони», які вимагають коригуючих зусиль, та оцінити весь обсяг основних ресурсів, що забезпечують життєздатність підприємства. Необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства, аналіз рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства, аналіз інформаційних ресурси, основних фондів та аналіз трудових ресурсів.

3. Ресурсний потенціал ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», складається з природного потенціалу, інформаційного потенціалу, матеріально-технічного та трудового потенціалу. Природний потенціал, як і більша частина економічного потенціалу майже не мають вплив на діяльність підприємства.

Матеріально-технічний потенціал є значимим, але найважливішим є інформаційний та трудовий потенціал підприємства.

4. Для оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» необхідним проаналізувати: зовнішнє середовище компанії та ресурси підприємства. Проаналізувавши макросередовище підприємства, можна зробити висновок, що компанія має досить багато ризиків та загроз для своєї діяльності зі сторони зовнішнього середовища. Найнебезпечнішими з них є науково-технічний, демографічний, політичний та правовий фактор.

Аналіз ресурсів ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» показав, що компанія має гарні фінансові показники, не має проблем з основними засобами підприємства але має певні проблеми з трудовими ресурсами підприємства. Таким чином, на 2018 рік показник плинності кадрів компанії сягає 9,75 %, що є достатньо високим значенням. Аналіз причин плинності кадрів допоміг зрозуміти, що працівники звільняються за власним бажанням, в більшій кількості випадків, через неконкурентну заробітну плату. Якщо говорити про примусове звільнення, зі сторони компанії, то найчастішою причиною є звільнення через невиконання робочих обов'язків.

5. Програма модернізації ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» для зменшення ризиків зі сторони макросередовища включає в себе моніторинг нововведень на ринку та регулярне підвищення кваліфікації працівників, а також покриття податків в разі їх підвищення.

Програма модернізації трудових ресурсів включає в себе наступні етапи: зміна та покращення процесу відбору персоналу, робота з процесом адаптації персоналу, пояснення менеджерам компанії необхідність якісно проводити адаптацію та працювати з працівниками, ввести практику регулярного спілкування з кадрам. Також важливим етапом є аналіз конкурентоспроможності компанії, стосовно умов праці, саме тому є необхідним регулярно проводити моніторинг ринку праці, на рахунок ринкових заробітних плат працівників, та відповідності заробітним платам у

ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», та аналіз бонусів у конкурентів. Компанії необхідно замислитися над компенсацією спортивної активності та ведення практики віддаленої праці працівників та працювати над утриманням працівників у рамках підприємства.

6. Аналіз витрати та аналіз економічного ефекту від наведених рекомендацій, показує те, що всі вони є доцільними та є менше затратними, ніж можливі втрати на пошук та адаптацію нових працівників. Більша частина наведених рекомендацій зовсім не несе ніяких фінансових втрат для ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА», отже повинна бути реалізована та введена у практику компанії максимально швидко. Рекомендації, які є фінансово затратні реалізуються за рішенням менеджменту, але нами доведено що вони є цілком раціональними та необхідними для компанії, враховуючи високий показник плинності кадрів.

Отже, ресурсний потенціал ТОВ «КОМОДО УКРАЇНА» є надзвичайно важливою складовою будь-якого успішного бізнесу, та потребує якісного аналізу, своєчасного виявлення проблем, стратегічного планування та майбутнього розвитку, з метою покращення прибутковості та стабільності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Качуровський В. Є. Ресурсний Потенціал підприємства: структура та ефективність використання. Регіональна бізнес економіка та управління / Качуровський В. Є., Чайковська В. П. – К. Либідь, 2014. - С. 123-129.
2. Довгаль Н. С. Ресурсний Потенціал підприємства: теоретичні основи. / Довгаль Н. С. Науково-технічна інформація, 2015. - № 1. - С. 42-45.
3. Кусайкіна Н.В. Сучасний тлумачний словник української мови:100000 слів / Кусайкіна Н., Цибульник Ю. - Тернопіль : Укркнига, 2014. - С. 108.
4. Пророхова Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Пророхова Н. С. – Київ 2014 - С. 157.
5. Азріліян А. Н. Великий економічний словник. / Азріліян А. Н. – М.: Інститут нової економіки, 2016 – 1248 с.
6. Блэк Дж. Економіка: тлумачний словник. / Блэк Дж. - К: Весь Світ, 2016. - 840 с.
7. Родников. А. Н. Логістика: Термінологічний словник / Родников. А. Н. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 352 с.
8. Розенберг Д. М. Бізнес та менеджмент. Термінологічний словник. / Розенберг Д. М. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 464 с.
9. Абалкін Л. И. Економічна енциклопедія. / Абалкін Л. И. – М.: Економіка, 2016. – 1022 с.
10. Довгаль Н. С. Ресурсний Потенціал підприємства: теоретичні основи, Науково-технічна інформація. / Довгаль Н. С. - 2014. - № 1. - С. 42-45.
11. Качуровський В. Є. Ресурсний Потенціал підприємства: структура та ефективність використання, Регіональна бізнес економіка та управління. / Качуровський В. Є., Чайковська В. П., 2016. - № 4. - С. 123-129.
12. Цибульник Ю.В. Тлумачний словник української мови / Кусайкіна Н.В., Цибульник Ю.В., 2018. - С. 1008.
13. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. / Краснокутська Н. С. - 2014. - С.352.

14. Вишне夫ська О. М., Ресурсний Потенціал, Економіка АПК. / Вишне夫ська О. М., Калюжна О. В., 2018. - № 12. - С. 32-37.
15. Ареева О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства, Актуальні проблеми економіки. / Ареева О. В., Волошина, Л. М., Харчук Т. В., 2016. - № 7 (85). - С. 71-76.
16. Свіргун О. М. Ресурсний Потенціал підприємства: теоретичні аспекти, / Свіргун О. М., Соколовська В. В. : Наукове товариство Івана Кушніра, 2014. - С. 132.
17. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненні конкурентних переваг, Економіка. Фінанси. Право. / Теслюк Н. П. - 2016. - № 11. - С. 17-20.
18. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. / Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. : Київ, КНЕУ, 2017. - С. 316.
19. Роюк К.В. Сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства. / Роюк К.В. : Київ, КНТЕУ, 2019. – С. 6-10.
20. Форум компаній з інтернет технологій DOU [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Comodo>
21. Форум компаній з інтернет технологій DOU [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://jobs.dou.ua/salaries/>
22. Іваннікова Н.М. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово- комунального господарства. / Іваннікова Н.М, 2016. – С. 154–158.
23. Кантор, О. Г. Оцінка і оптимізація ресурсного потенціалу підприємства. / Кантор, О. Г. : Економічні науки. - 2015. - № 4. - С. 168-172.
24. Авдеенко В.Н. Потенціал промислового підприємства. / Авдеенко В.Н., Котлов В.А., - М. : Економіка, 2015. – 240 с. 26.
25. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук, Актуальні проблеми економіки, 2014 – С. 71.
26. Ашимбаев Т.А. Економічний потенціал і ефективність його використання. / Ашимбаев Т.А.: Харків, 2014. – С. 256.

27. Белінська О.В. Сутність фінансового потенціалу підприємства. / Белінська О.В. : Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки, 2014. – Т. 3, № 4. – С. 267-274.
28. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. Посібник. / Гавва В.Н., Божко. Е.А. - : К : ЦНЛ, 2015. – 224 с. 6.
29. Ізбембетова Ж.Д. Структура виробничого потенціалу підприємства. / Ізбембетова Ж.Д., Вістник Харківського нац. ун-та, 2016. – № 12. – С. 253-256.
30. Катькало В.С. Ресурсная концепція стратегічного управління: генезис основних ідей та термінів. / Катькало В.С.: Вістник ун-та. Серія: Менеджмент. – 2015. – Вып. 4(№ 32). – С. 20-42.
31. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. Посібник. / Н.С. Краснокутська. – К. : ЦНЛ, 2015. – 352 с. 9.
32. Матковський Р.Б. Економічний потенціал України та шляхи його ефективного використання / Матковський Р.Б. – 2016– С. 20-42.
33. Рєпіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / Рєпіна І.М. - Вісн. Укр. академії держ. упр. при Президентові України. – 2017. – № 2. – С. 262-271.
34. Толпежніков Р.О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. / Толпежніков Р.О., Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності., 2014. – С. 277-282.
35. Торкатюк В.І. Діагностування виробничого потенціалу. / В.І. Торкатюк, А.С. Шило, Д.В. Бутнік, Економічні проблеми та перспективи розвитку господарства на сучасному етапі, 2015. – С. 45.
36. Турчак В.В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. / В.В. Турчак, С.Д. Чижинська, 2014. – № 8(11). – С. 49-52.
37. Яценко Б.П. Країнознавство : основи теорії : навч. посібник / Яценко Б.П., Бабарицька В.К. – К. : Либідь, 2017. – 312 с.

38. Бенар І. В. Економічний та фінансовий словник. / Бенар І.В., Колли Ж. К. – М. : Міжнародні відносини, 2018. – Т. 1. 2. – 114 с.
39. Григорьев С. И. Основи сучасної регіоналогії : монографія. / Григорьев С. И., Растов Ю. Е. – М. : Луч, 2017. – 356 с.
40. Кіндзерський Ю. В. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інформаційних трансформацій / Кіндзерський Ю. В. - К. : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2017. – 408 с.
41. Коломійчук С. В. Соціально-економічний розвиток адміністративного району в умовах перехідної економіки (підходи до вивчення, стратегія розвитку). / С. В. Коломійчук. – Тернопіль : Укркнига, 2014. – 440 с.
42. Макаренко Т. Д. Методологічні підходи до оцінки ресурсного потенціалу регіона. / Макаренко Т. Д., Ковальчук Л. Б. – Вид. БГУП, 2005. – 256 с.
43. Тищенко А. Н. Економічний потенціал підприємства : монографія. / Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Кубах А. И., Давыскиба Е. В. - Укркнига, 2015. – 176 с.
44. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: монографія. / Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. – К. : КНЕУ, 2014 – 181 с.
45. Ларіна Я. С. Управління маркетинговими ризиками товарної політики в аграрному секторі України. / Я. С. Ларіна, Інноваційна економіка, 2017. – №9 (35). – С. 199–202.
46. Маринич І. А. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства. / Маринич І. А., Кадилович Н. Р.. – Л.: Вид НЛТУ, 2016. – 224 с.
47. Мельник А. Ф. Національна економіка. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Т.Л.Желюк, Т. М. Попович. – К. : Знання, 2016. – 463 с. 100.
48. Мельник Л.Л. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. / Мельник, Л. Л., Погайдак О.В. - Формування ринкової економіки в Україні., 2015.– С. 63-87.

49. Месель-Веселяк В. Я. Економічні передумови забезпечення розширеного відтворення сільськогосподарського виробництва в Україні. / Месель-Веселяк В. Я. - Економіка АПК., 2017. – С. 9-16.
50. Месель-Веселяк В. Я. Удосконалення методів оцінки економічної ефективності виробництва. / Месель-Веселяк В. Я., Грищенко О. Ю. - Науковий вісник ЛНАУ : економічні науки № 16, т. 1. – Луганськ : Книжковий світ, ЛНАУ, 2016. – С. 63-70.
51. Мороз, Л. А. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. / Л.А. Мороз, Т.В. Лебідь. – Л. : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2014. – С. 45– 50.
52. Олійник Т.І. Сучасні тенденції ресурсного забезпечення виробництва. / Т.І. Олійник, А.С. Коваленко - Вісник ХНАУ. Серія Економіка АПК і природокористування, 2015. - № 14 – С.62- 67.
53. Олійник Т.І. Формування й ефективне використання трудового потенціалу підприємств. / Олійник Т.І. – Харків, 2014. – 338 с.
54. Пархомець М.К. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності підприємств: теорія, методика, практика: монографія. / Пархомець М.К., Гудак В.В. - Тернопіль: ТНЕУ, 2014. - 256 с.128
55. Пархомець М.К. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності функціонування підприємства. / Пархомець М.К., Олійник О.Р. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – 260 с.
56. Піняга Н.О. Ефективність формування і використання ресурсного потенціалу підприємства, Науковий вісник Херсонського державного університету. / Піняга Н.О. - Серія «Економічні науки», 2014. – с.75-78.

ДОДАТКИ

Додаток А

**СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА****РОЮК КАТЕРИНА, 1 м курс, ФЕМП КНТЕУ,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

В статті проаналізовано сутність та особливості формування ресурсного потенціалу підприємства. Обґрунтовано доцільність раціонального використання ресурсного потенціалу у системі управління підприємством.

The article analyzes the nature and features of the formation of the resource potential of the enterprise. There is substantiated the expediency of rational use of resource potential in enterprise management system.

Актуальність дослідження полягає в тому, що продуктивна діяльність підприємства істотно залежить від раціонального планування та використання ресурсного потенціалу підприємства. Правильний аналіз наявних ресурсів, їх структура та доцільність використання напряду впливає на прибутковість компанії та її майбутній розвиток. Навпаки, при нераціональному плануванні ресурсів, компанія може понести досить істотні збитки, що негативно вплине на підприємницьку діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку наукових основ теорії та практики ресурсного потенціалу у науковій літературі присвячують свої наукові дослідження значна кількість зарубіжних науковців: К. Аладефред, Ф.Герцбергер, В.Вебер, В. Врум, Д. Мак-Клелланд, А. Маршал, Е. Лоулер, Н. Петті, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок зробили: В.М. Абрамова, С.І. Бандура, М.В. Грачева, А.М. Колота, В.М. Семенова, А.А. Саденко, Л.В. Фролова, Л.В. Шаруга, Г. Хаєта. Проблеми, що виникають при оцінці ресурсного потенціалу, знайшли відображення в дослідженнях провідних вчених: А. В. Арефьевой, А. В. Березина, Н. С. Довгала, А. В. Лебеденко, Н. С. Краснокутської, А. С. Федонин і ін. Теоретичні, методологічні та практичні основи оцінювання, викладені в працях вчених, використовуються, щоб переосмислити складний процес розвитку стратегічного управління на підприємствах.

Метою статті є аналіз та дослідження сутності і структури ресурсного потенціалу підприємства.

Викладення основних результатів дослідження. Розвиток діяльності підприємства потребує інноваційних підходів щодо організації, змісту, методів і форми управлінської діяльності, яку можна розглядати через призму використання потенційних можливостей підприємства. Діяльність останнього розглядається з боку використання й формування його потенціалу, тобто, управління діяльністю підприємства – це управління використання наявного потенціалу. Відповідно роботу, націлену на кінцевий результат, у процесі якої здійснюється аналіз та розподіл фінансових ресурсів підприємства для досягнення мети – забезпечення розширеного відтворення бізнесу та максимізації вартості підприємства, що визначається як збільшенням потенціалу, так і його ефективним використанням. Важливо зауважити, що діяльність підприємства буде результативною в разі раціонального формування складу і структури його потенціалу, котрий, у свою чергу, є предметом оцінки вартості бізнесу та великою мірою залежить не тільки від обсягу залучених ресурсів, а також, від ефективності використання відповідних ресурсів та їх взаємодії.

Ринкове господарювання супроводжується нестабільністю зовнішнього середовища, попиту і пропозиції, нестійкістю цін, змінами в конкурентному середовищі, тощо. Одними з першочергових задач керівництва є формування і оцінка поточних та перспективних можливостей суб'єкта господарювання, тобто його ресурсного потенціалу. Ресурсний потенціал відіграє значну роль у системі ефективної роботи підприємства, оскільки його можна вважати засобом для максимізації прибутку й підвищення рівня конкурентоспроможності.

Етимологічно термін «потенціал» являє собою засоби, запаси, джерела, які наявні на цей момент часу та можуть бути мобілізовані, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення певної задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у певній області. У загальному розумінні категорія «потенціал» характеризується як певна можливість реалізації будь-чого, тому йому притаманна ознака накопичення, принцип вимірювання його величини як рівня накопичення, реалізації. Ключовою ознакою потенціалу є його здатність до відтворення. Потенціал залежить від характеру цілей підприємства. Утворення потенціалу підприємства являє собою процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства через зміну його характеристик та властивостей до моменту досягнення необхідного рівня відповідно до визначених цілей.

В основі категорії «ресурсний потенціал підприємства» знаходиться загальна категорія «ресурси», що за змістом характеризується як запас, джерело. По суті, ресурсами підприємства є: майно та грошові кошти, запаси та джерела сировини, матеріалів, праця [1]. З економічної точки зору, ресурси можна визначити як сукупність матеріальних та нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано формують виробничий процес. Особливістю терміну «ресурси» є те, що вони здатні відтворюватись як у формі споживчої вартості, так і у формі вартості. Варто пам'ятати, що процес функціонування підприємств систематично вимагає залучення нових видів ресурсів.

Основні положення сучасної ресурсної теорії можна сформулювати так:

- 1) успіх економічної діяльності підприємства в стратегічному плані характеризується її сталими конкурентними перевагами щодо інших підприємств;
- 2) основним чинником надбання конкурентних переваг є наявність під контролем стратегічних ресурсів, тобто ресурсів, що надають можливості здійснювати реалізацію конкурентних стратегій;
- 3) ефективне застосування цих ресурсів може бути забезпечене особливими якостями підприємства, що належать до можливостей та здібностей.

В основі розвитку ресурсної теорії можна, з одного боку, відстежити відокремлення понять «можливості», «здібності» від поняття «ресурси», з іншого – елементи стратегічного підходу й пріоритетність стратегічних ресурсів для досягнення підприємством конкурентних переваг. Термін «потенціал» поєднує дефініції «можливості» та «здібності». Термін «можливість» у тлумачному словнику визначений як прийнятна умова, обставина, ситуація, за якою можливо щось зробити, а здібність, у свою чергу, визначено як природну обдарованість, вміння, можливість виконувати певні дії [2].

Варто відзначити, що лише стосовно поєднання можливостей і здібностей у трактуванні поняття «потенціал підприємства» між авторами сучасної економічної літератури немає розбіжностей. Інші аспекти дослідження цього поняття науковцями сприймаються по-різному. Трактування дефініції «потенціал підприємства», що пропонується сьогодні сучасними вченими, має зазвичай однаковий зміст. Термін «потенціал» (лат. – сила) являє собою можливість, здатність, силу, яка існує в прихованій формі за певних умов. З загальнонаукової точки зору, поняття «потенціал» пов'язане з поняттями «сила» або «міцність». Як правило, цей термін застосовують з метою оцінки засобів, запасів і джерел, які можуть використовуватись для вирішення конкретного завдання або досягнення певної цілі, а також для можливостей окремої особи, суспільства або держави [3].

Економічна суть потенціалу підприємства визначає сукупність його можливостей. З одного боку, під потенціалом підприємства розуміють сукупність чинників, які визначають силу, джерела спроможності, запаси, кошти, ресурси та інші резерви, які здатні використовуватись в економічній діяльності. З іншого – потенціал підприємства характеризується якістю та кількістю ресурсів, якими володіє підприємство, кваліфікацією найманого персоналу, інноваційними, інформаційними й фінансовими можливостями.

На думку Л. Волошина [6], «існують різні підходи до визначення цього поняття. Одні автори акцентують увагу на наявності ресурсів, інші – на можливості їх використання». Однак потенціал є більш змістовною категорією порівняно з ресурсами й включає в себе останні. «Він показує сукупність наявних і прихованих ресурсів. Перші необхідно ефективно використати, а другі – мобілізувати».

Н. Краснокутська [4], визначаючи суть категорії «потенціал», наголошує, що «при становленні ресурсної теорії підприємства спостерігається її спрямованість на внутрішнє сприйняття сутності потенціалу підприємства через синтез ресурсів і організаційних здібностей».

У «Глумачному словнику української мови» таке визначення поняття: «потенціал – це сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, які можуть застосовуватись в будь-якій галузі, ділянці, сфері; являє собою запас чого-небудь; резерв; приховані здатності, сили для певного виду діяльності, які здатні виявитися за певних умов.

Натомість ресурси підприємства характеризуються такими визначеннями:

- засоби, можливості, якими можна скористатися за необхідності;
- запаси, які можна використати за потреби;
- грошові цінності, джерело фінансових доходів.

Деякі вітчизняні та російські вчені характеризують потенціал як сукупність ресурсів без урахування їх взаємодії та участі в операційному процесі: запас, резерв, приховані здатності, сили для певної діяльності, що можуть виявитися за певних умов; конкретний стан ресурсів відтворення даної країни у певний історичний проміжок часу. Усе це вказує на те, що потенціал є узагальненою, накопичувальною характеристикою ресурсів; кількість та якість ресурсів, якими володіє господарська система.

Деякі вчені характеризують потенціал підприємства як сукупність ресурсів, які здатні забезпечувати:

- виробництво певних матеріальних благ;

- кількісних та якісних їх параметрів, які визначають максимальні можливості з виробництва матеріальних благ у певний момент;
- сукупність функціональних ресурсів, що здатні виробляти певний обсяг продукції.

У теорії пропонують виділяти теоретичні напрями в дослідженні цієї категорії, які формують та визначають конкретні рівні у структурі потенціалу підприємства: ресурсний підхід, функціональний підхід, інституційний підхід [7].

Таким чином, потенціал – це сукупність ресурсів та можливостей, які призначені до використання підприємством з метою досягнення певних цілей. Вивчення ресурсного потенціалу підприємства є необхідним елементом та передумовою формування стратегії (стратегічних альтернатив) його розвитку. Слід зазначити, що коло поглядів на сутність ресурсного потенціалу підприємства дуже широке: від надзвичайно вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система. Підвищення конкурентоспроможності підприємств, подолання негативних ситуацій в економічному розвитку нездійсненні без розуміння реальних можливостей підприємства, тобто його ресурсного потенціалу.

Повноцінний аналіз і планування діяльності підприємства в сучасних умовах, на думку Н. С. Довгаля, здійснюються в процесі оцінки його ресурсного потенціалу. Разом з тим в економічних дослідженнях поняття «ресурсний потенціал» надається недостатньо значення, відсутнє його конкретне визначення, не розроблені теоретичні основи аграрного потенціалу [1].

Дослідники В. Є. Качуровський і В. П. Чайковська вважають, що від того, наскільки правильно формується, результативно використовується і розвивається сукупність ресурсів підприємств, залежить ефективність функціонування економічної системи країни і динаміка її розвитку [2].

Незважаючи на глибоке теоретичне узагальнення окремих аспектів оцінки, мало уваги приділяється вивченню питань, що стосуються прикладного застосування ресурсного потенціалу. Невисока зацікавленість в підвищенні його ефективності на базі наукового обґрунтування і в реалізації економіко-математичного моделювання, відбиває стратегію виробничої діяльності підприємств. Вдосконаленню системи стратегічного управління в цілому не віддається належної переваги.

У багатьох наукових роботах учених економістів відзначається важливість проблем, пов'язаних з аналізом ресурсного потенціалу, а також з всебічної модернізацією підприємств і високоефективним використанням і оптимальним забезпеченням їх усіма

ресурсами. Ці питання - найбільш гострі, складні і надзвичайно актуальні, не тільки в науковому, але і в практичному плані.

У економічній літературі термін «ресурсний потенціал» в широкому розумінні означає можливості, сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або рівень потужності будь-якого підприємства. Також під цим терміном розуміють «приховані здібності, сили для будь-якої діяльності» [3]. Розглянемо наступні думки вчених, стосовно визначення «ресурсний потенціал» у таблиці 1:

Таблиця 1

Поняття ресурсного потенціалу на думку вчених

Вчений	Визначення поняття «Ресурсний потенціал»
Краснокутська Н. С. [4]	Можливості системи ресурсів підприємства і його компетенція отримувати результат за допомогою реалізації бізнес-процесів.
Вишневецька О. М. [5]	Сукупність ресурсів, наявних в розпорядженні підприємства, а також здатність співробітників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) і отримання максимального прибутку.
Комельчик С. Л [2]	Інтегральна числова оцінка ефективності використання в процесі підприємницької (комерційної) діяльності різних видів ресурсів, необхідних для виробництва і збуту готової продукції.
Мельника М.В та Герасимова Є.Б [6]	Сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), що забезпечують безперервність і ефективність її діяльності.
Стексова С.Ю [2]	Обсяг ресурсів, взятий в зіставленні з економічними потребами, і з урахуванням можливостей розширення і поповнення цих ресурсів в довгостроковій перспективі, пов'язуючи його, з характеристикою джерел ресурсів. Включає - запаси природних, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, а також населення.
Огорокова Л.Г [1]	Можливість, потужність, систему ресурсів, взаємопов'язану сукупність матеріально-речових, енергетичних, інформаційних засобів, а також самих працівників, які використовують (або можуть використовувати) їх в процесі виробництва матеріальних благ і послуг.

Джерело: розроблено автором за даними [1,2,4,5,6].

Наведені визначення досить по різному визначають суть даного поняття, однак єдиним виступає те, що ресурсний потенціал є невід'ємною частиною підприємства і необхідний для його успішного функціонування.

Таким чином, термін «ресурсний потенціал» має на увазі наявність у суб'єкта (будь то окремо взята людина, первинний робочий колектив або суспільство в цілому) прихованих можливостей, які ще не проявилися, або здібностей діяти в конкретній сфері [5].

Ресурсний потенціал підприємства характеризується наступними показниками:

- реальні можливості підприємства в тій чи іншій сфері економічної діяльності;
- наявність ресурсів виробництва і резервів, як залучених, так і не залучених у виробництво;
- здатність менеджерів залучати ресурси до створення продукції, товарів і послуг з метою отримання максимального прибутку;
- наявність форми підприємництва та відповідної організаційно-правової структури.

На рівні підприємства ресурсний потенціал формується за рахунок:

- організаційного потенціалу (здатність системи управління забезпечувати ефективність функціонування підприємства);
- фінансів про-економічного потенціалу (фінансово-економічне стан підприємства);
- виробничого потенціалу (сукупність виробничих можливостей, які визначаються наявністю виробничих ресурсів);
- маркетингового потенціалу (сукупність споживчих властивостей продукції, виражена через здатність підприємства залучати нових споживачів і зберігати існуючих);
- трудового (кадрового) потенціалу (сукупність можливостей персоналу досягати стратегічних цілей у діяльності підприємства);
- науково-технічного (інноваційного) потенціалу (активність підприємства з випуску нової продукції, впровадження досягнень науки і техніки, застосування прогресивних технологій);
- соціального потенціалу (можливість забезпечувати соціальні потреби людини, це й медичний обслуговування, культурні заходи, організація відпочинку, надання інших соціальних благ, наприклад матеріальна допомога) [9].

Розвиток будь-якого підприємства залежить від ефективності використання всіх наявних ресурсів. Наявність ресурсів служить матеріальною основою, що визначає виробничі можливості підприємства. Ресурсний потенціал підприємства являє собою складну систему, що об'єднує основні фонди, технологію, інформацію, трудові та

енергетичні ресурси, які знаходяться в розпорядженні підприємства і необхідні для здійснення виробничої діяльності.

Одна з першочергових завдань керівництва - формування та оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу; збалансування внутрішнього потенціалу підприємства з потенціалом зовнішньої середовища з метою вирішити заплановані завдання, отже, вижити в умовах конкуренції. В даному випадку важливо не тільки отримати достовірні відомості про управлінський процес, а й оцінити його якість, а також виробити напрямки діяльності, щоб домогтися удосконалення досліджуваного процесу. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом є необхідною умовою, що забезпечує подальший розвиток підприємства.

При оцінці ресурсного потенціалу як здатності генерувати необхідні результати при виконанні передбаченого технологічного процесу вся сукупність ресурсів умовно діляється на 3 групи, що становлять виробничий потенціал підприємства, тісно пов'язаний з ресурсним потенціалом: матеріально-технічну базу; оборотні активи, трудові ресурси.

Виробничий потенціал підприємства - це максимально можливий випуск продукції за якістю і кількістю в умовах повного і раціонального використання наявних ресурсів. Сукупність усіх трьох видів ресурсів забезпечує в виробничо-технологічному процесі досягнення поставлених цілей.

Так, матеріально-технічна база, що представляє собою довгострокові ресурси, визначає галузеву приналежність підприємства і є найбільш важливою частиною активів, дозволяє визначити здатність до генерування прибутку і виручки в необхідних обсягах [8].

Оборотні кошти являють собою активи, які забезпечують виконання технологічного процесу. Саме в їх структурі запаси виробництва є найбільш суттєвою категорією, а відповідні показники відображають обґрунтованість плану щодо відповідності внутрішніх нормативів середньогалузевим показникам, матеріально-технічного постачання, матеріаломісткості, тощо.

Трудові ресурси також є не менш важливим компонентом, від їх якості і правильності проведеної організацією кадрової політики залежить проміжний і підсумковий результат діяльності економічного суб'єкта.

Безпосередньо раціональне використання трудових ресурсів, персоналу підприємства, це неодмінна умова, виконання якого забезпечує безперебійний процес виробництва, а також успішну реалізацію намічених організацією цілей діяльності. В результаті обміну досвідом, знаннями і навичками підвищується продуктивний потенціал підприємства, виникають нові конкуренти, які в сукупності складають частину ресурсного потенціалу, необхідного для успішної конкурентної боротьби [9].

Варто також відзначити, що результат діяльності також залежить від такого важливого внутрішнього чинника, як вибір підходу до управління - виборі стратегії екстенсивного або інтенсивного використання ресурсів. Найкращим варіантом є інтенсивні методи, що дозволяють в умовах обмеженості ресурсів отримати максимальну вигоду шляхом найбільш повного залучення ресурсів у виробничу діяльність, запобігання невиправданих перевитрат ресурсів і жорсткого контролю якості технологічного процесу.

Проблема обмеженості ресурсів є однією з найважливіших, що потребує вирішення на всіх рівнях економіки. Тому виникає необхідність в застосуванні ресурсозберігаючих технологій, різних інновацій та вдосконалення ресурсного потенціалу, шляхом проведення регулярного аналізу всіх його складових.

Успіх в поточній діяльності і розвитку підприємства в майбутньому безпосередньо залежить від раціональності та ефективності використання всіх наявних в даний момент ресурсів. Успішне підприємство, що розвивається, здатне не тільки утримати і закріпити свої позиції в конкурентному середовищі, але вийти на нові перспективні ринки.

Поняття «ресурсний потенціал підприємства» дещо відрізняється від категорій «виробничий потенціал підприємства» і «економічний потенціал підприємства», а також складається з цілого комплексу інтелектуальних, матеріальних засобів і можливостей для ефективної роботи. Але саме ресурсний потенціал є тою невід'ємною ланкою, без якого неможлива реалізація поставлених цілей і завдань, так як ресурси є «матеріалом», з якого створюється продукт [2].

У свою чергу, крім вище перерахованих елементів, ресурсний потенціал можна представити в розгорнутій формі, що найбільш повно відображає значення і поширення даної категорії на різні напрямки діяльності та інші категорії (рис.1).

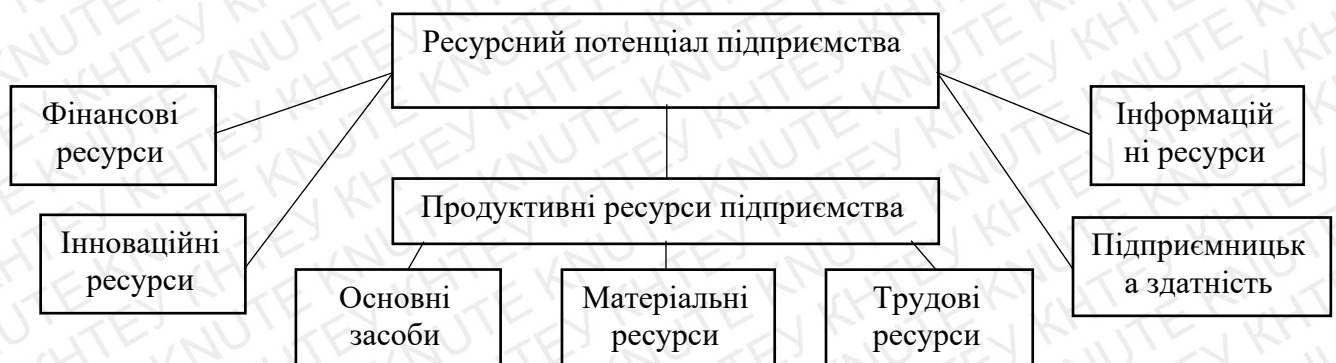


Рис.1. Структура ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором

З даної структури випливає, що під поняттям ресурсного потенціалу підприємства як множинної характеристики слід розуміти наявність фінансових, виробничих, інноваційних ресурсів, інформації та підприємницької здатності, які можуть бути активізовані для ефективного функціонування в поточному періоді, а також резервів і можливостей по мобілізації цих ресурсів, якими можна скористатися для забезпечення стійкого зростання підприємства у майбутньому.

Необхідно відзначити, що інноваційні ресурси сприяють підвищенню ресурсного потенціалу підприємства, а також вибору і здійснення його інноваційного розвитку. А проведення аналізу ресурсного потенціалу підприємства включає дослідження його кожного складника, що дозволяє прийняти грамотні управлінські рішення щодо ефективного використання ресурсів, встановити позитивні і негативні тенденції в діяльності, використовувати можливості для підвищення результатів функціонування підприємства і виявлених господарських резервів.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, питання сталого функціонування підприємства в постійно мінливих умовах розвитку зовнішнього середовища є однією з ключових завдань, як економіки самого підприємства, так і економіки країни в цілому. Підприємства в умовах жорсткої конкуренції змушені постійно аналізувати ефективність використання ресурсного потенціалу.

Важливим моментом при дослідженні ресурсного потенціалу є нерівномірність розвитку його основних компонент, що обумовлює необхідність постійного різнобічного контролю і пошуку шляхів найбільш доцільного поєднання складових елементів.

Отже, проблематика ресурсного потенціалу досить обширне поняття та не до кінця вивчене, саме тому йому варто приділити досить часу для мінімізації втрат на підприємстві.

Список використаних джерел

1. Довгаль Н. С. Ресурсний Потенціал підприємства: теоретичні основи // Науково-технічна інформація. - 2013. - № 1. - С. 42-45.
2. Качуровський В. Є., Чайковська В. П. Ресурсний Потенціал підприємства: структура та ефективність використання // Регіональна бізнес економіка та управління. - 2012. - № 4. - С. 123-129.
3. Кусайкіна Н., Цибульник Ю. Сучасний тлумачний словник української мови: 100000 слів - 2008. - С. 1008.

4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка - 2014. - С.352.
5. Вишневська О. М., Калюжна О. В. Ресурсний Потенціал // Економіка АПК. - 2012. - № 12. - С. 32-37.
6. Ареф'єва О. В., Л. Волошина, Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7 (85). - С. 71-76.
7. Свіргун О. М., Соколовська В. В. Ресурсний Потенціал підприємства: теоретичні аспекти // Наукове товариство Івана Кушніра. - 2012. - С. 132.
8. Теслюк Н. П. стратегії підприємства по досягненні конкурентних перевага // Економіка. Фінанси. Право. - 2010. - № 11. - С. 17-20.
9. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, - 2014. - С. 316.
10. Іваннікова Н. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства – 2016. – Вип. 3. – С. 154–158.
11. Кантор, О. Г. Оцінка і оптимізація ресурсного потенціалу підприємства //Економічні науки. - 2012. - № 4. - С. 168-172.

Робота виконана під керівництвом докт. екон. наук, професора ДСЄВОЇ Н.Е.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **КОМОДО Україна**
Територія **м. Одеса, вул. Велика Арнаутська, буд.53**
Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю**
Вид економічної діяльності **Комп'ютерне програмування**
Середня кількість працівників¹ **318**
Адреса, телефон **вулиця Сікових Стрільців, буд. 73, м. Київ, 04053**
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ
2019.01.01
40461726
5110375000
240
62.01

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

	на	31.12.2016	р.	Форма N 1	Код за ДКУД	1801001
	Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду		
	1	2	3	4		
	I. Необоротні активи					
1000	Нематеріальні активи	1000	35 602	44 503		
1001	первісна вартість	1001	49 743	62 179		
1002	накопичена амортизація	1002	14 141	17 677		
1005	Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 508	3 134		
1010	Основні засоби	1010	12 299	15 374		
1011	первісна вартість	1011	19 609	24 511		
1012	знос	1012	7 309	9 137		
1015	Інвестиційна нерухомість	1015	0	0		
1016	первісна вартість	1016	0	0		
1017	накопичена амортизація	1017	0	0		
1020	Довгострокові біологічні активи	1020	0	0		
	Довгострокові фінансові інвестиції:		0			
1030	які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0		
1035	інші фінансові інвестиції	1035	0	0		
1040	Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0		
1045	Відстрочені податкові активи	1045	32	40		
1090	Інші необоротні активи	1090	0	0		
1095	Усього за розділом I	1095	50 441	63 052		
	II. Оборотні активи					
1100	Запаси	1100	1 985	2 482		
1101	Виробничі запаси	1101	692	866		
	Незавершене виробництво	1102	0	0		
1103	Готова продукція	1103	0	0		
1104	Товари	1104	1 293	1 616		
1110	Поточні біологічні активи	1110	0	0		
1125	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429	537		
	Дебіторська заборгованість по розрахункам:		0	0		
1130	за виданими авансами	1130	9 360	11 700		
1135	з бюджетом	1135	0	0		
1136	у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0		
1140	з нарахованих доходів	1140	20	25		
1145	із внутрішніх розрахунків	1145	0	0		
1155	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	11		
1160	Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0		
1165	Гроші та їх еквіваленти	1165	10 647	13 309		
1170	Витрати майбутніх періодів	1170	174	218		
1190	Інші оборотні активи	1190	365	457		
1195	Усього за розділом II	1195	22 990	28 738		
1200	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0		
1300	Баланс	1300	73 431	91 789		

		Продовження:		
Код рядка	Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
2	1	2	3	4
	I. Власний капітал			
1400	Зареєстрований капітал	1400	1 776	2 220
1405	Капітал у дооцінках	1405	0	0
1410	Додатковий капітал	1410	46 579	58 224
1415	Резервний капітал	1415	0	0
1420	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 426	13 033
1425	Неоплачений капітал	1425	0	0
1430	Вилучений капітал	1430	0	0
1495	Усього за розділом I	1495	58 781	73 476
	II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			0
1500	Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
1510	Довгострокові кредити банків	1510	0	0
1515	Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
1520	Довгострокові забезпечення	1520	0	0
	Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
1525	Цільове фінансування	1525	0	0
1595	Усього за розділом II	1595	0	0
	III. Поточні зобов'язання і забезпечення		0	0
1600	Короткострокові кредити банків	1600	0	0
1605	Promissory notes issued	1605	0	0
	Поточна кредиторська заборгованість за:			
1610	довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
1615	товари, роботи, послуги	1615	2 452	3 065
1620	розрахунками з бюджетом	1620	4 295	5 369
1621	у тому числі з податку на прибуток	1621	1 065	1 332
1625	розрахунками зі страхування	1625	362	452
1630	розрахунками з оплати праці	1630	1 597	1 996
1635	за одержаними авансами	1635	548	685
1640	з учасниками	1640	2 074	2 592
1645	із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
1660	Поточні забезпечення	1660	1 405	1 757
	Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
1690	Інші поточні зобов'язання	1690	1 917	2 397
1695	Усього за розділом III	1695	14 650	18 313
	IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
1700	Баланс	1900	73 431	91 789

Визначається в порядку, встановленому спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі статистики.

Керівник

Маляренко Олександр Валерійович

Головний бухгалтер

Ищенко Александр Денисович

		Продовження:		
Код рядка	Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
2	1	2	3	4
	I. Власний капітал			
1400	Зареєстрований капітал	1400	2 220	3 171
1405	Капітал у дооцінках	1405	0	0
1410	Додатковий капітал	1410	58 224	83 177
1415	Резервний капітал	1415	0	0
1420	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 033	18 619
1425	Неоплачений капітал	1425	0	0
1430	Вилучений капітал	1430	0	0
1495	Усього за розділом I	1495	73 476	104 966
	II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		0	0
1500	Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
1510	Довгострокові кредити банків	1510	0	0
1515	Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
1520	Довгострокові забезпечення	1520	0	0
	Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
1525	Цільове фінансування	1525	0	0
1595	Усього за розділом II	1595	0	0
	III. Поточні зобов'язання і забезпечення		0	0
1600	Короткострокові кредити банків	1600	0	0
1605	Promissory notes issued	1605	0	0
	Поточна кредиторська заборгованість за:			
1610	довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
1615	товари, роботи, послуги	1615	3 065	4 379
1620	розрахунками з бюджетом	1620	5 369	7 670
1621	у тому числі з податку на прибуток	1621	1 332	1 903
1625	розрахунками зі страхування	1625	452	646
1630	розрахунками з оплати праці	1630	1 996	2 852
1635	за одержаними авансами	1635	685	979
1640	з учасниками	1640	2 592	3 703
1645	із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
1660	Поточні забезпечення	1660	1 757	2 510
	Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
1690	Інші поточні зобов'язання	1690	2 397	3 424
1695	Усього за розділом III	1695	18 313	26 161
	IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
1900	Баланс	1900	91 789	131 128

Визначається в порядку, встановленому спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі статистики.

Керівник

Маляренко Олександр Валерійович

Головний бухгалтер

Ищенко Александр Денисович

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство КОМОДО Україна
Територія м. Одеса, вул. Велика Арнаутська, буд.53
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності Комп'ютерне програмування
Середня кількість працівників¹ 318
Адреса, телефон вулиця Січових Стрільців, буд. 73, м. КИЇВ, 04053
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ
2019.01.01
40461726
5110375000
240
62.01

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

		на	31.12.2018	р.	Форма N 1	Код за ДКУД	1801001
Актив							
1					Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи							
1000	Нематеріальні активи				1000	63 575	51349,2
1001	первісна вартість				1001	88 828	108966
1002	накопичена амортизація				1002	25 252	57616,8
1005	Незавершені капітальні інвестиції				1005	4 478	5302,2
1010	Основні засоби				1010	21 963	26505,6
1011	первісна вартість				1011	35 015	46893,6
1012	знос				1012	13 052	20388
1015	Інвестиційна нерухомість				1015	0	0
1016	первісна вартість				1016	0	0
1017	накопичена амортизація				1017	0	0
1020	Довгострокові біологічні активи				1020	0	0
	Довгострокові фінансові інвестиції:						
1030	які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				1030	0	0
1035	інші фінансові інвестиції				1035	0	0
1040	Довгострокова дебіторська заборгованість				1040	0	0
1045	Відстрочені податкові активи				1045	58	188,4
1090	Інші необоротні активи				1090	0	0
1095	Усього за розділом I				1095	90 074	83345,4
II. Оборотні активи							
1100	Запаси				1100	3 545	3 545
1101	Виробничі запаси				1101	1 237	1 237
	Незавершене виробництво				1102	0	0
1103	Готова продукція				1103	0	0
1104	Товари				1104	2 309	2 309
1110	Поточні біологічні активи				1110	0	0
1125	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги				1125	767	767
	Дебіторська заборгованість по розрахункам:					0	0
1130	за виданими авансами				1130	16 715	16 715
1135	з бюджетом				1135	0	0
1136	у тому числі з податку на прибуток				1136	0	0
1140	з нарахованих доходів				1140	36	36
1145	із внутрішніх розрахунків				1145	0	0
1155	Інша поточна дебіторська заборгованість				1155	15	15
1160	Поточні фінансові інвестиції				1160	0	0
1165	Гроші та їх еквіваленти				1165	19 013	19 013
1170	Витрати майбутніх періодів				1170	311	311
1190	Інші оборотні активи				1190	652	652
1195	Усього за розділом II				1195	41 054	41 054
1200	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				1200	0	0
1300	Баланс				1300	131 128	131 128

		Продовження:		
Код рядка	Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
2	1	2	3	4
	I. Власний капітал			
1400	Зареєстрований капітал	1400	3 171	3 171
1405	Капітал у дооцінках	1405	0	0
1410	Додатковий капітал	1410	83 177	70 812
1415	Резервний капітал	1415	0	0
1420	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 619	24 965
1425	Неоплачений капітал	1425	0	0
1430	Вилучений капітал	1430	0	0
1495	Усього за розділом I	1495	104 966	98 948
	II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		0	0
1500	Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
1510	Довгострокові кредити банків	1510	0	0
1515	Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	614
1520	Довгострокові забезпечення	1520	0	0
	Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
1525	Цільове фінансування	1525	0	0
1595	Усього за розділом II	1595	0	614
	III. Поточні зобов'язання і забезпечення		0	0
1600	Короткострокові кредити банків	1600	0	0
1605	Promissory notes issued	1605	0	0
	Поточна кредиторська заборгованість за:			
1610	довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
1615	товари, роботи, послуги	1615	4 379	1 708
1620	розрахунками з бюджетом	1620	7 670	7 510
1621	у тому числі з податку на прибуток	1621	1 903	1 213
1625	розрахунками зі страхування	1625	646	1 010
1630	розрахунками з оплати праці	1630	2 852	4 932
1635	за одержаними авансами	1635	979	1 279
1640	з учасниками	1640	3 703	1 988
1645	із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
1660	Поточні забезпечення	1660	2 510	3 937
	Доходи майбутніх періодів	1665	0	5 290
1690	Інші поточні зобов'язання	1690	3 424	1 814
1695	Усього за розділом III	1695	26 161	29 468
	IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
1700	Баланс	1900	131 128	129 031

Визначається в порядку, встановленому спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі статистики.

Керівник

Маляренко Олександр Валерійович

Головний бухгалтер

Ищенко Александр Денисович